



**Alla Fokina**

**Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no Turismo:  
Ubiwhere**



**Alla Fokina**

## **Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no Turismo: Ubiwhere**

Relatório de Estágio Curricular apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, e com a supervisão, na empresa Ubiwhere, do Eng.<sup>o</sup> Rui Arnaldo Terra Pinheiro Nunes da Costa.

Dedico este trabalho aos meus pais, pela força inesgotável que me têm dado ao longo da vida. Sem o apoio deles, dificilmente teria conseguido fazer o percurso académico que culmina com o presente Relatório de Estágio. Dedico igualmente este trabalho a todos os meus amigos que são fundamentais na minha vida, porque sei que posso contar sempre com eles nos bons e nos maus momentos.

## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Engenheiro Rui Arnaldo Terra Pinheiro Nunes da Costa**  
Ubiwhere, Lda., reconhecido como Especialista pela Universidade de Aveiro (Arguente Principal)

**Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira**  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientadora Científica)

## **Agradecimentos**

Agradeço a minha mãe Vera Fokina e ao meu pai Sergiy Biloushchenko pela força, pelo apoio, pelo orgulho e amor incondicional entre os pais e os filhos.

Um grande bem-haja à Professora Ana Maria Ramalheira pela solícita e contínua orientação na realização do presente Relatório, bem como pela confiança que depositou em mim, pela sua disponibilidade incansável e pela sabedoria, que partilhou comigo ao longo do meu percurso académico.

Manifesto o meu mais vivo reconhecimento ao Eng. Rui A. Costa e ao Eng. Nuno Ribeiro pela oportunidade que me deram, abrindo-me as portas da empresa Ubiwhere, e pelo saber que me souberam transmitir e por toda a confiança que depositaram em mim ao longo do meu tirocinio.

Estou muito grata à minha colega de trabalho Helena Dias pelo constante apoio e pelo contributo para a realização deste relatório.

À minha amiga Sara Santos agradeço a presença incansável nos momentos de alegria e nos momentos mais difíceis, que juntas soubemos ultrapassar.

E, finalmente, uma sentida palavra de gratidão para o Senhor Nelson Ressurreição, o administrador da empresa Imo Sentido, onde trabalhei durante cinco anos antes de realizar este Estágio, pela sabedoria e visão empresarial que me transmitiu, pelo constante incentivo, pela confiança que sempre em mim depositou e ainda pelos conselhos que me deu, e que muito contribuíram para a realização deste Estágio Curricular.

## **palavras-chave**

Força de Vendas, metodologia *Scrum*, tecnologia no Turismo, *Scrum* e vendas, competitividade, estratégia.

## **resumo**

O presente trabalho descreve a aplicação da metodologia *Scrum* à Força de Vendas direcionada para o mercado de Turismo. A metodologia *Scrum* é habitualmente usada nas empresas de desenvolvimento de *software* e pressupõe um conjunto de práticas que agilizam os métodos de criação de projetos, permitindo uma maior adaptabilidade aos fatores externos e imprevisíveis. A versatilidade desta metodologia é demonstrada pela sua aplicação a contextos tão distintos como marketing e vendas. É nesta perspetiva que surge a ideia de criação de uma nova Força de Vendas, adaptada aos princípios de metodologia ágil *Scrum*.

**keywords**

Sales Force, Scrum methodology, technology in Tourism, Scrum in sales, competitiveness, strategy.

**abstract**

This paper discusses the application of Scrum methodology to a Sales Force focused on the tourism market. Scrum methodology is usually introduced in software development companies' processes and presupposes a set of practices that streamline the project's creation methods. This allows for greater adaptability to external and unpredictable factors. When its application is considered appropriate in a different context such as marketing or sales, the versatility of this methodology is undeniable. From this perspective there arises the idea of creating a new Sales Force, adapted to the agile Scrum principles.

«Life's battles don't always go to the strongest or fastest; sooner or later those who win are those who think they can».

Richard Bach





## Índice

1.	A Empresa.....	16
1.1	Descrição da Empresa.....	16
1.2	Missão.....	18
1.3	Visão.....	18
1.4	Valores.....	18
1.5	Estrutura Organizacional.....	20
1.6	Posicionamento.....	23
1.7	Objetivos.....	23
1.8	Prémios e certificações.....	24
1.9	Portfólio de soluções.....	25
1.9.1	Telecomunicações.....	25
1.9.2	Energia.....	25
1.9.3	Mobilidade e Turismo.....	26
1.9.4	Educação.....	27
2.	Enquadramento do Projeto.....	29
2.1	Setor das Tecnologias da Informação e Comunicação.....	29
2.2	Setor de Turismo.....	31
2.2.1	Exemplos de aplicação de tecnologia no turismo.....	33
2.3	Soluções da Ubiwhere implementadas no mercado de Turismo.....	38
2.3.1	mesh-t® - Museu de Aveiro.....	38
2.3.2	Dinamização do Maciço de Morais, em Macedo de Cavaleiros.....	40
2.3.3	Turismo Industrial – São João de Madeira.....	41
3.	Metodologia <i>Scrum</i> e Força de Vendas no Turismo: Ubiwhere.....	44
3.1	Estratégias de angariação dos clientes na Ubiwhere.....	44
3.2	O papel da Força de Vendas.....	47
3.3	Proposta de estrutura da Força de Vendas: estudo de caso Ubiwhere.....	49
3.4	Metodologia <i>Scrum</i> .....	50
3.4.1	Caracterização da metodologia <i>Scrum</i> .....	51
3.4.2	Estrutura da metodologia <i>Scrum</i> .....	52
3.5	Força de Vendas.....	57

3.5.1	Planeamento da Força de Vendas .....	57
3.5.2	Definição dos objetivos e das estratégias .....	58
3.5.3	Definição da estrutura.....	59
3.5.4	Definição de dimensão e de remuneração da Força de Vendas .....	60
3.5.5	Gestão da Força de Vendas .....	62
3.6	Aplicação da metodologia <i>Scrum</i> à Força de Vendas no Turismo .....	64
3.6.1	Adaptação da estrutura <i>Scrum</i> à Força de Vendas .....	65
3.6.2	Conclusão .....	78
4.	Outras tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular.....	79
4.1	Prospecção de clientes .....	79
4.2	Análise da concorrência.....	80
4.3	Plano de Marketing .....	80
4.4	Canais de comunicação.....	81
4.5	Criação de conteúdos multilingue.....	82
4.6	Candidatura a prémios .....	82
4.7	Participação em eventos.....	82
5.	Considerações finais sobre o estágio curricular .....	84
6.	Referências bibliográficas .....	86
7.	Anexos.....	91

## Índice de Quadros

Quadro 1: Gestão da Força de Vendas .....	62
Quadro 2: Adaptação da Estrutura <i>Scrum</i> à Força de Vendas.....	65
Quadro 3: Distribuição das tarefas por departamento .....	67
Quadro 4: Distribuição das tarefas por estratégias e departamento.....	69
Quadro 5: Fluxo de trabalho da Força de Vendas .....	72
Quadro 6: Demonstração de <i>Scrumboard</i> .....	75
Quadro 7: Encontros regulares e a sua periodicidade.....	77

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura Organizacional.....	22
Figura 2: Recuperação da Despesa com TI em Portugal.....	30
Figura 3: Os resultados do Turismo, Junho 2013.....	32

Figura 4: Progresso das vendas <i>online</i> no turismo .....	32
Figura 5: Aplicação Douro Alliance (iOS).....	34
Figura 6: Aplicação Móvel Serralves (Android, iOS).....	35
Figura 7: Lisbon Story Center .....	35
Figura 8: Aplicação London Official City Guide .....	36
Figura 9: Parede Interativa, Museu de Copenhaga.....	37
Figura 10: Aplicação móvel - Take you there .....	37
Figura 11: Aplicação móvel mesh-t.....	39
Figura 12: mesh-t, superfície interativa touchless .....	39
Figura 13: Aplicação Guia Móvel Maciço Morais .....	40
Figura 14: Superfície Interativa Maciço Morais.....	41
Figura 15: Turismo Industrial São João da Madeira, Guia Multimédia Móvel .....	42
Figura 16: Modelo Tradicional "Cascata" .....	50
Figura 17: Scrum Workflow .....	51
Figura 18: Exemplo de Gráfico Burndown Chart .....	55
Figura 19: Visão Global do modelo Scrum .....	56
Figura 20: Planeamento da Força de Vendas .....	57

## Introdução

A metodologia *Scrum* utilizada no desenvolvimento de *software* nasce da convicção de que uma abordagem mais fundamentada na realidade humana e na realidade do desenvolvimento do produto (baseada em aprendizagem, inovação e mudança) traria melhores resultados (cf. DEEMER *et al.*, 2010: 4). Os princípios desta metodologia não aceitam hierarquias e compartimentação das funções, mas concentram-se em equipas multifacetadas, capazes de tomar decisões cruciais (DEEMER *et al.*, 2010: 4). No processo de desenvolvimento do produto, a metodologia *Scrum* prende-se com iterações rápidas e com uma contínua comunicação com o cliente ao longo deste processo. O surgimento do *Scrum* foi influenciado por um artigo publicado nos anos 80 na reputada *Harvard Business Review*, intitulado «The New New Product Development Game» (cf. TAKEUCHI/NONAKA, 1986). O artigo descreve as práticas associadas às equipas de desenvolvimento de produto de maior sucesso, comparando-as a um jogo Rugby, no qual uma equipa auto-organizada se movimenta em conjunto pelo campo (cf. DEEMER *et al.*, 2010: 4). Em 1993 a metodologia *Scrum* é implementada pela primeira vez por Ken Schwaber e Jeff Sutherland na empresa Easel Corporation. Atualmente, a metodologia é utilizada em pequenas e grandes empresas (*e.g.* Yahoo!, Microsoft, Google, Cisco, entre outras).

O chamado Marketing Mix divide-se em 4 grupos que são designados por 4 P's de marketing: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*). O P de promoção integra as atividades desenvolvidas por empresas no âmbito de comunicação, tais como: promoção de vendas, publicidade, Força de Vendas, relações públicas e marketing direto. (cf. KOTLER, 2002: 9). A Força de Vendas é o elemento-chave no P de Promoção dos 4 P's do Marketing Mix e representa uma série de ferramentas que as empresas usam para atingir os objetivos de marketing num determinado mercado (cf. KOTLER, 2002: 9). A Força de Vendas é igualmente uma parte integrante da sequência que descreve o processo de proposta de valor ao cliente. Esta sequência é composta por três fases (cf. KOTLER, 2002: 49). A primeira fase consiste na segmentação do mercado, escolha do mercado-alvo e desenvolvimento do posicionamento da oferta de valor. Na segunda fase, os profissionais de marketing especificam os detalhes do produto/serviço, definem o preço e efetuam a distribuição. A terceira fase refere-se à

comunicação do valor do produto/serviço ao cliente e consiste na gestão da Força de Vendas e nas atividades de promoção e publicidade (i.e. desenvolvimento das ferramentas de promoção para dar a conhecer o produto/serviço ao mercado) (cf. KOTLER, 2002: 50).

Atualmente, o valor da Força de Vendas nas empresas não suscita dúvidas. O enorme crescimento da economia mundial faz com que o mercado global se tenha vindo a transformar num palco de atuação de concorrência feroz. O foco restrito na quantidade daquilo que é vendido, e não na sua qualidade, considera-se hoje obsoleto e até perigoso para o desempenho das empresas.

Nesta perspetiva, o cliente ocupa uma posição central na corrida das empresas a atingir níveis de competitividade elevados. Uma vez que a atividade da Força de Vendas é diretamente orientada para a relação com o cliente, a sua importância não carece de justificações. Para Kotler, a Força de Vendas é o esteio das organizações com e sem fins lucrativos (cf. KOTLER, 2002: 299). Como exemplo, refira-se o departamento de recursos humanos de uma instituição governamental (universidades, escolas, entre outros) que assume o papel de Força de Vendas, na tentativa de recrutar os melhores quadros para a sua organização.

A metodologia *Scrum* e o conceito de Força de Vendas são dilucidados de forma mais circunstanciada abaixo, nos capítulos 3.4. e 3.5.

No âmbito de Estágio Curricular na Ubiwhere, surgiu a ideia de criação e desenvolvimento da Força de Vendas direcionada para o setor do Turismo. Esta ideia baseou-se, em primeiro lugar, na já mencionada importância da Força de Vendas em qualquer organização. Além disso, o Eng.º Rui A. Costa, Supervisor do Estágio Curricular, que, na sua qualidade de Administrador, tem uma visão nítida das necessidades da empresa, deu-me a oportunidade de desenvolver um projeto nesta área, que adiante passarei a descrever.

A opção de desenvolvimento e de possível aplicação do projeto foi igualmente determinada pelo conhecimento teórico obtido no decurso de Mestrado de Línguas e Relações Empresarias. A minha experiência profissional anterior, que conta com cinco anos na área de vendas de uma empresa de mediação imobiliária, terá de algum modo

facilitado a viabilização do presente projeto, que foi considerado exequível e pertinente pelo Eng.º Rui A. Costa.

Devo ainda referir, que a escolha do setor para o desenvolvimento da Força de Vendas foi determinada somente pelo facto de as tarefas executadas ao longo dos cinco meses de estágio se terem direcionado, maioritariamente, para o mercado de Mobilidade e Turismo.

Posto isto, o presente relatório irá começar pela apresentação da empresa e irá conter a sua descrição, missão, visão, valores e estrutura organizacional. De seguida, será apresentado o enquadramento do projeto, acompanhado de uma análise geral do mercado das tecnologias de comunicação e do mercado de Turismo. Serão ainda exemplificadas soluções tecnológicas introduzidas nos espaços turísticos. Os exemplos selecionados tanto remetem para as soluções de concorrentes, como também para os exemplos práticos de aplicação dos produtos desenvolvidos pela Ubiwhere no setor do Turismo.

Apresentarei a metodologia ágil *Scrum*, que serviu de ponto da partida para a conceção e estruturação da Força de Vendas. De seguida, a Força de Vendas comum será descrita, ainda que de forma geral, segundo os parâmetros definidos por Philip Kotler, professor universitário americano de Marketing Internacional. Após a apresentação e descrição dos conceitos de *Scrum* e de Força de Vendas, debruçar-me-ei sobre o resultado esperado, após o desenvolvimento da Força de Vendas, de acordo com a metodologia *Scrum*.

No capítulo quatro serão descritas outras tarefas que realizei durante o Estágio Curricular. Estas tarefas, direcionadas para o departamento de Marketing e Comunicação, permitiram-me pôr em prática muitos dos conhecimentos adquiridos nas Unidades Curriculares de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, designadamente: Negócios Internacionais, Modelos e Processos de Negócio e Estratégia e Competitividade (vd., *infra*, capítulo 5).

Por fim, tecerei um conjunto de reflexões finais sobre o Estágio Curricular em apreço. Nos Anexos do presente Relatório, achei pertinente colocar não só alguns frutos do meu trabalho, mas também algumas ilustrações das soluções da Ubiwhere que irei descrever no Capítulo 1.9. Desta forma, pretende-se proporcionar uma ideia mais concreta do portefólio da empresa.

# 1. A Empresa

## 1.1 Descrição da Empresa

A Ubiwhere foi fundada em 2007, em Aveiro. É uma empresa de Investigação e Desenvolvimento (I&D) que tem vindo a direccionar as suas atividades principalmente para o segmento de Redes e Telecomunicações. Para além disso, presta serviços de consultoria e de desenvolvimento de *software* para redes heterogéneas e redes de próxima geração<sup>1</sup>. As áreas de Computação Ubíqua /Invisível e Serviços Pervasivos<sup>2</sup> são igualmente abrangidos pelo vasto leque de atividades da Ubiwhere (essencialmente a criação e desenvolvimento dos serviços para dispositivos móveis sensíveis ao contexto). As soluções desenvolvidas primam pelo uso das tecnologias da ponta e elevam a qualidade de modo a corresponder às expectativas dos clientes mais exigentes. Esta preocupação revela-se essencial na medida em que a oferta no sector das tecnologias de informação e comunicação está em constante mutação e inovação, exigindo naturalmente, uma atitude dinâmica e proactiva por parte das empresas.

Deste modo, o objetivo principal da Ubiwhere assenta na investigação e no desenvolvimento das tecnologias da ponta, das soluções de estado da arte bem como na criação da propriedade intelectual de elevado valor. Atualmente, a empresa posiciona-se em duas áreas de negócio: Redes Heterogéneas de Próxima Geração e Computação Ubíqua e Serviços Pervasivos. Os serviços na área de Pesquisa & Desenvolvimento e de IT Outsourcing segmentam-se em quatro mercados distintos: Telecomunicações, Energia, Mobilidade e Turismo e ainda Educação. As soluções concebidas pela Ubiwhere têm primado pela qualidade, eficiência e inovação, sendo a abordagem personalizada a cada cliente um dos fatores-chave no sucesso que a empresa tem tido. Para além disso, uma das grandes apostas da Ubiwhere direcciona-se para o estabelecimento de parcerias sólidas e a longo prazo com empresas que lideram o mercado de tecnologia.

---

<sup>1</sup> O objetivo principal das redes heterogéneas e de próxima geração consiste em disponibilizar rede de qualidade e de elevada abrangência, resultando da perfeita integração entre arquiteturas fixas e arquiteturas móveis (cf. INIEWSKI, 2010).

<sup>2</sup> A Computação Ubíqua remete para a utilização dos computadores em todas as tarefas diárias, sem que a sua presença seja visível e perceptível. Os Serviços Pervasivos explicam como se desenvolve a Computação Ubíqua e como ela é continuamente integrada à nossa volta (cf. OBAIDAT / DENKO / WOUNGANG, 2011).



A Ubiwhere possui três escritórios, um em Aveiro, a sua sede, nos edifícios Mirador, outro em São João de Madeira, no Centro Empresarial e Tecnológico e ainda em Coimbra, no Instituto Pedro Nunes. A empresa mantém uma relação próxima com as principais universidades nacionais, com as quais tem vindo a estabelecer parcerias para a criação e desenvolvimento de novos projetos. De destacar a estreita colaboração com o Departamento de Eletrónica e Telecomunicações da Universidade de Aveiro e com o Instituto de Telecomunicações de Aveiro.

O acolhimento de estagiários de cursos de Mestrado de várias áreas científicas constitui uma das fontes de inspiração para a inovação e o progresso da empresa, dado que as competências e experiências individuais constituem uma das mais-valias para o crescimento da Ubiwhere. Por outro lado, os estagiários têm oportunidade de adquirir conhecimentos em diversos campos de atuação num ambiente jovem, dinâmico e ambicioso, abraçando assim novos desafios na sua vida profissional. Destas sinergias resulta uma equipa altamente qualificada, motivada e criativa, em que 80% dos seus membros possuem um grau de Mestre ou de Doutor.

A Ubiwhere foi fundada por três engenheiros informáticos com o objetivo de transformar projetos, ideias e ambições em realidade, apoiando-se nas suas experiências profissionais e conhecimentos na área. Em 2012, a gestão da empresa passou a ser assumida apenas por dois dos fundadores,<sup>3</sup> dado que o outro resolveu abraçar novos desafios.

---

<sup>3</sup> Rui A. Costa, co-fundador e CEO da Ubiwhere (Chief Executive Officer - Diretor Executivo) possui o grau de mestre em Engenharia Eletrotécnica (Wireless Networks) pelo Queen Mary College da University of London. Para além disso, é licenciado em Engenharia dos Computadores e Telemática como também em Matemática Aplicada e Computação pela Universidade de Aveiro. Detém elevada experiência em gestão de projetos europeus em redes heterogéneas e de próxima geração. No início da sua vida profissional foi investigador na IEETA (Instituto de Engenharia Eletrónica e Telemática de Aveiro). Mais tarde, exerceu funções de Arquiteto de Redes na PT Inovação e foi docente na Universidade de Aveiro. Nuno Ribeiro, cofundador e COO da Ubiwhere (Chief Operating Officer - Diretor de Operações) possui grau de engenheiro em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações pela Universidade de Aveiro. Tem vasta experiência em diversos projetos de R&D (Research&Development – Pesquisa&Desenvolvimento) na PT Inovação que envolveram vários conceitos de *crowdsourcing*. Esteve igualmente envolvido em projetos relativos ao conceito de Inovação Aberta (nomeadamente, *Pervasive Tourism* e *bikeemotion*, projetos que serão descritos no portefólio de soluções). A semelhança de Rui A. Costa, Nuno Ribeiro tem experiência em projetos europeus direcionados a redes heterogéneas de próxima geração, tendo dado um contributo significativo no desenvolvimento do conceito.

## **1.2 Missão**

A missão de qualquer organização «é definida de forma a ser executável e estimuladora. Orientada para o futuro com base no presente e com a intenção de ser permanente. Trata-se do ponto de partida, identifica o negócio a fim de dar rumo à empresa.» (MARTINS, 2007: 32). A missão da Ubiwhere dá ênfase à relação com os *stakeholders* e define a posição da empresa no mercado: «Melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento de tecnologias úteis e de promoção das sinergias entre todas as partes interessadas.» (Redmine, 2013).

## **1.3 Visão**

A Visão de uma organização transmite claramente onde a empresa quer chegar. Segundo Martins, no livro *Gestão Educacional - Planejamento Estratégico e Marketing*, a visão prende-se com a definição dos valores mais importantes e com a percepção dos clientes em relação à organização. Assim, «a Visão é definida de forma ampla e com objetivo de provocar a inspiração na organização. Deve sempre representar as projeções de negócio de empresa e onde ela pretende chegar.» (MARTINS, 2007: 32). Deste modo, a Visão da Ubiwhere transmite os anseios da equipa e identifica claramente a sua ambição: «ser uma referência internacional em Computação Ubíqua e Redes de Próxima Geração.» (Redmine, 2013).

## **1.4 Valores**

Os Valores revelam os padrões e os princípios da organização, demonstram como as pessoas se relacionam, como conduzem o negócio e identificam os critérios mais importantes para a empresa (SCOTT *et al*, 1993: 4). Os Valores definidos pela Ubiwhere representam um conjunto de meios que constituem ferramentas fundamentais para alcançar a Visão da empresa e cumprir com a sua Missão. As empresas, na mesma linha de comportamento das pessoas, regem-se por uma série de critérios e normas que individualizam o seu comportamento e conferem um certo grau de singularidade no âmbito do panorama geral do mundo de negócio. Torna-se assim extremamente importante disseminar estes Valores por todos os elementos de uma equipa, de modo a que os colaboradores adotem as melhores práticas na busca individual do seu crescimento

profissional. Nesta perspetiva, a Ubiwhere definiu os seguintes valores na sua cultura organizacional:

«**Ambição** no estabelecimento dos objetivos» (Redmine, 2013). A equipa Ubiwhere é ambiciosa e dinâmica. Os desafios que surgem diariamente são encarados de uma forma criativa e são alvo de uma rápida capacidade de resposta dos colaboradores. O mercado tecnológico e a concorrência feroz exigem ambição no estabelecimento de metas audaciosas, baseadas numa confiança incondicional nas competências dos seus colaboradores.

Um outro Valor da Ubiwhere é «**inovação e criatividade** na criação de valor» (Redmine, 2013). A inovação e a criatividade são os dois pilares nos quais assentam todos os projetos da Ubiwhere. A partilha de ideias entre os colaboradores é uma constante. As diversas opiniões são ouvidas e valorizadas. As reuniões *brainstorming*, momentos em que todos os elementos da equipa partilham e discutem as suas ideias, constituem uma rotina quase diária na organização.

A «**responsabilidade** para com a Sociedade, os Colaboradores, os Clientes e os Parceiros» (Redmine, 2013) representa outro valor da Ubiwhere. No Livro Verde da Comissão Europeia, a Responsabilidade Social é definida de seguinte forma:

Ser Socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um «maior» investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001: 7).

As boas práticas no âmbito da responsabilidade social são uma preocupação central na Ubiwhere, que procura tornar cada vez mais eficiente a sua gestão em termos sociais, ambientais e energéticos. Neste sentido, pretende-se criar e adotar as estratégias mais sustentáveis e integrá-las, de uma forma harmoniosa, no seio da sociedade, de colaboradores, de clientes e de parceiros da empresa.

A Ubiwhere participou no projeto Pequenas e Médias Empresas Social que resultou de uma parceria entre a Associação Industrial de Aveiro (AIDA), a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) e a Associação Nacional de Empresas Metalúrgicas e

Eletromecânicas (ANEMM). Este projeto visa incentivar e sensibilizar as pequenas e médias empresas no sentido de «assumirem uma postura social, ambiental e energética mais responsável (...)» (Guia de Boas Práticas de Responsabilidade Social, 2011: 7). No âmbito deste projeto, a Ubiwhere levou a cabo as seguintes ações:

- identificação das partes interessadas;
- auscultação de algumas destas partes interessadas;
- boas práticas ao nível dos colaboradores;
- algum alinhamento estratégico associado a certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade e da IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação).

Todas estas ações, no entanto, apresentam uma periodicidade não linear, não sendo ainda estruturadas num procedimento padrão. Ainda no âmbito da Responsabilidade Social, a Ubiwhere aderiu à iniciativa «Compromisso de Pagamento Pontual aos Fornecedores», promovida pela Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE). Esta iniciativa tem como objetivo quebrar o ciclo vicioso de atrasos no pagamento a fornecedores, de modo a estimular o crescimento do setor privado e, por extensão, da Economia nacional.

Um outro Valor da Ubiwhere prende-se com o «**Desenvolvimento** Sustentável e respeito pelo ambiente» (Redmine, 2013). Para além disso, consciente da importância que as tecnologias de informação e comunicação representam na proteção e preservação ambiental, a empresa tem vindo a empenhar-se na criação das soluções tecnológicas eficientes no contexto dos desafios ecológicos do século XXI.

## 1.5 Estrutura Organizacional

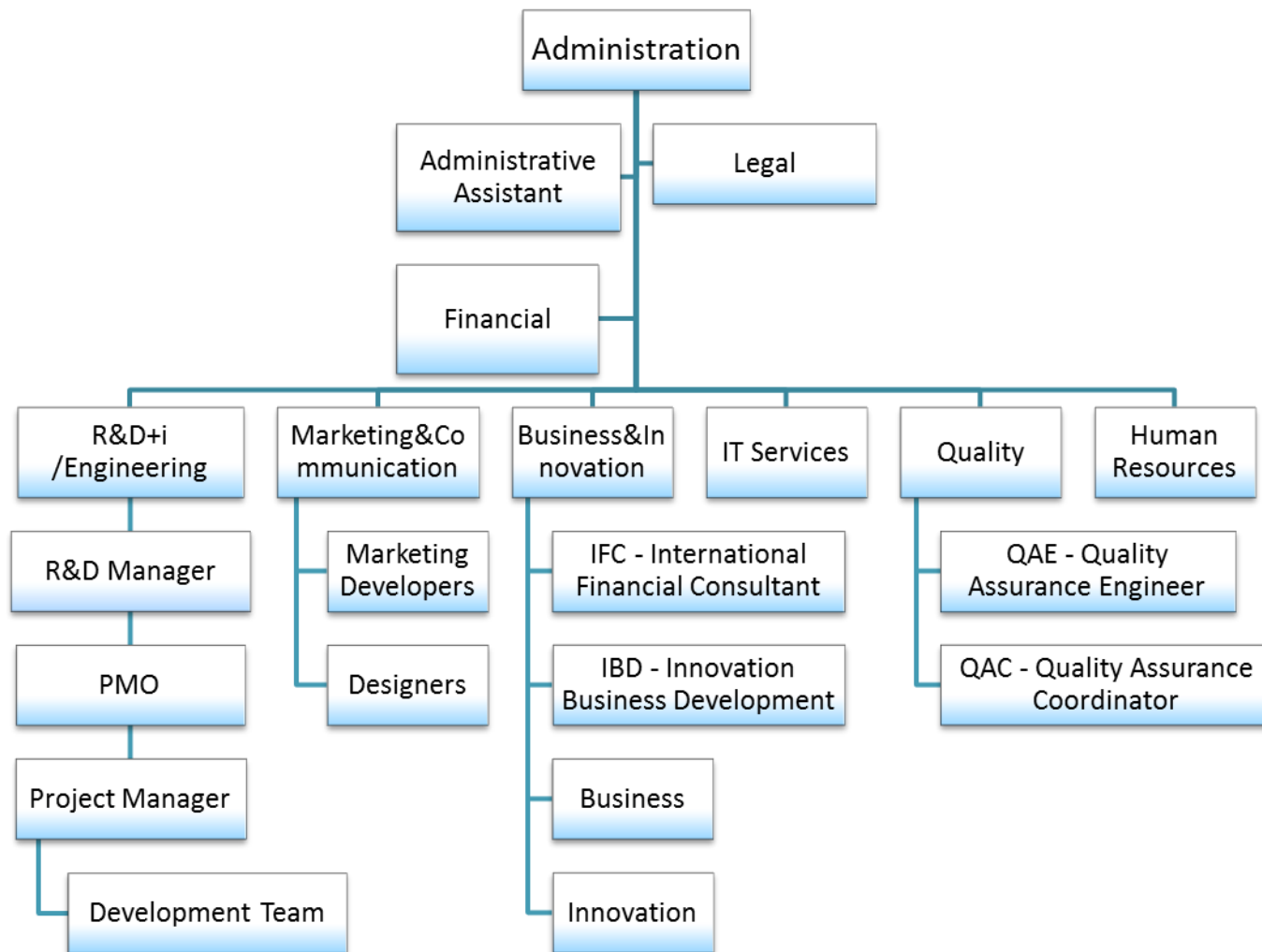
No topo da estrutura organizacional da Ubiwhere está a Administração que tem apoio direto da Assistente Administrativa. Os Departamentos Legal e Financeiro reportam diretamente à Administração.

Uma vez que a empresa direciona as suas atividades para o desenvolvimento dos projetos I&D (Investigação e Desenvolvimento), o *R&D Manager* (Gestor de Pesquisa e Desenvolvimento) assume as funções de supervisão, organização e a monitorização de todos os projetos em curso. O Project Manager Officer (PMO) apoia o *R&D Manager*,

encarregando-se de coordenação das equipas por forma a garantir o cumprimento dos prazos de entrega dos projetos, a sua qualidade e o respetivo alinhamento com os objetivos da organização. A performance das equipas de desenvolvimento é, por sua vez, supervisionada pelos Gestores de Projeto (*Project Managers*).

O departamento Marketing e Comunicação (*Marketing&Communication*) é um dos pilares fundamentais da Ubiwhere. Dissemina os valores da empresa no mercado, define as estratégias de venda, molda a comunicação e ainda identifica e desenvolve novas oportunidades de negócio. Já o Departamento de Desenvolvimento de Novos Negócios (*Business&Innovation*) está direcionado para a pesquisa de novos mercados, para a definição de estratégias de internacionalização e participação em concursos europeus.

O departamento de Qualidade (*Quality*) é focado na produtividade, resultado e qualidade dos projetos desenvolvidos ou por desenvolver. *IT Services* (Serviços de Tecnologias de Informação) funciona como apoio, manutenção e resolução dos problemas que podem surgir nos equipamentos informáticos utilizados na empresa. O departamento de Recursos Humanos (*Human Resources*) planeia, coordena e monitoriza todas as atividades relacionadas com os membros da empresa.



**Figura 1: Estrutura Organizacional**

## 1.6 Posicionamento

«Se a marca é essencialmente uma percepção do consumidor, o posicionamento é um processo pelo qual a empresa oferece a marca ao consumidor» (ARNOLD, 1992, *apud* TOMIYA, 2010: 59). Deste modo, o posicionamento em Marketing reflete a imagem que a marca tem na mente dos consumidores. Esta imagem é criada intencionalmente por especialistas de Marketing, de modo a apelar ao consumo da marca e, concomitantemente a aumentar a competitividade da organização no mercado. O posicionamento de uma empresa não se baseia apenas na determinação dos serviços que vão ser prestados ao cliente, mas envolve igualmente a análise de todos os pontos de contacto entre o cliente e a marca, reflete com a empresa vê o seu negócio e o que a torna diferente face à concorrência (cf. TOMIYA, 2010:43).

A imagem que a Ubiwhere transmite aos seus clientes está muito ligada às elevadas competências técnicas e teóricas da equipa na área em que atua. É de referir que a estreita ligação com o mundo académico, para além de resultar em desenvolvimento conjunto dos projetos e oferta contínua de Estágios Curriculares ao nível do Mestrado, permite alavancar uma imagem de credibilidade e dinamismo. Esta parceria, centrada na união entre o prático e teórico, visa em última análise avanços tecnológicos, num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

## 1.7 Objetivos

Os objetivos estratégicos estão intrinsecamente ligados à Missão e à Visão da empresa. Trata-se de metas mensuráveis qualitativa e quantitativamente que são alcançadas através de uma série de ações com foco principal na Missão da empresa. Assim, «[...] objetivos convertem a missão da organização em ações e resultados tangíveis que devem ser concretizados, frequentemente dentro de prazos específicos». (KERIN / PETERSON, 2007: 13). Os objetivos devem ser coerentes e obedecer aos prazos previamente estipulados, devem ser ambiciosos e possíveis de realizar e, finalmente, devem ser conhecidos por todos os elementos de organização. Assim, os objetivos da Ubiwhere foram definidos de acordo com as futuras ambições da empresa, tendo sempre em conta a realidade da sua posição no mercado e o esforço necessário, no plano dos recursos humanos e financeiros, para a realização destes objetivos. Os objetivos são definidos

anualmente e os resultados são apresentados no final do ano a que se reportam, numa reunião geral, que conta com a presença de todos os elementos da organização. Os objetivos qualitativos da Ubiwhere para o ano 2013 são:

- aumentar o volume de negócios;
- otimizar os recursos;
- reduzir o número de reclamações e aumentar a satisfação dos clientes;
- reduzir as não-conformidades nos processos internos da empresa (no âmbito das auditorias internas e externas) (cf. Redmine, 2013).

## **1.8 Prémios e certificações**

Adotando uma atitude empreendedora, a Ubiwhere procura viabilizar o reconhecimento da qualidade e da inovação dos seus produtos/serviços no mercado em que opera. Deste modo, e na sequência de participação em vários concursos nacionais e internacionais, a empresa foi distinguida com vários prémios, entre os quais se destacam:

- O European Seal of e-Excellence Award, prémio que distingue anualmente as empresas com foco no desenvolvimento e investigação na área das tecnologias de informação e comunicação e que sejam de excelência nos planos da inovação do Marketing. A Ubiwhere recebeu este prémio em Hanover, Alemanha durante a realização de maior feira de tecnologias de informação do mundo CeBIT.<sup>4</sup>

- O Velo-city - Cycling Visionaries Awards, 2013 – prémio que distingue os produtos/serviços na área de ciclismo urbano. A Ubiwhere participou no concurso com o projeto *bikeemotion* (sistema de 4.<sup>a</sup> geração de partilha de bicicletas públicas), que foi premiado pela inovação e criatividade.

No que diz respeito às estratégias direcionadas para a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos a Ubiwhere aposta, desde 2010, na obtenção de certificados de qualidade, tomando com referência a norma ISO 9001: 2007 (Sistema de Gestão Integrado, Sistema de Gestão de Projetos). A já obtida certificação de Investigação, Desenvolvimento e Inovação regeu-se pela norma NP4457: 2007, cujo objetivo consiste



em tornar eficiente o desempenho na área de inovação. Para além disso, a Ubiwhere atingiu o nível 2 na certificação de acordo com o modelo CMMI-Dev (Capability Maturity Model Integration), estando atualmente focada na obtenção do nível 3, numa escala de níveis de 1 a 5.

## **1.9 Portfólio de soluções**

Nesta seção, e de uma forma geral, serão apresentadas as soluções mais relevantes do portfólio da Ubiwhere. É de referir que existem outros projetos importantes em curso que quando terminados passarão a integrar o portfólio de soluções da empresa.

### **1.9.1 Telecomunicações**

- ***uMeter***

Ferramenta que permite avaliar a qualidade do serviço de acesso à Internet disponibilizado pela Internet Service Provider (ISP). O *uMeter*, para além de outras funcionalidades, permite o registo do histórico das medições. Este histórico é utilizado para comparar serviços de acesso à Internet, disponibilizados por outras ISP na mesma zona de acesso, permitindo a execução das estatísticas. A ferramenta é compatível não só com os sistemas operativos Windows, Mac Os e Linux, mas também com os sistemas operativos para dispositivos móveis (Android, iOS). O *uMeter* destina-se às entidades reguladores de comunicação e as ISP's (vd. Anexo 1).

### **1.9.2 Energia**

- ***uMonitor***

O *uMonitor* permite a gestão dos recursos informáticos em tempo real. Trata-se de um sistema que permite monitorizar remotamente um parque informático de uma ou mais entidades. Entre as suas principais vantagens conta-se o facto de o sistema permitir melhorar significativamente o serviço de assistência técnica a clientes, garantir o funcionamento correto do equipamento e obter informação sobre o respetivo estado, gerar

---

<sup>4</sup> CeBIT é a maior feira mundial de tecnologias de informação que integra uma vasta variedade de eventos e conferências. Ocorre anualmente na cidade de Hanover, Alemanha.

relatórios de estatísticas referentes à utilização desse mesmo equipamento e aumentar a sua eficiência energética (vd. Anexo 2).

- *uSave*

O *uSave* consiste numa ferramenta de suporte à gestão e promoção de eficiência energética. As principais vantagens desta solução baseiam-se na possibilidade de alavancar boas práticas no âmbito da eficiência energética de uma organização. Deste modo, o *uSave* disponibiliza instrumentos de autodiagnóstico, sugere potenciais ações de melhoria e ainda fornece referências atualizadas de legislação em vigor de carácter obrigatório e/ou recomendável.

### **1.9.3 Mobilidade e Turismo**

- *Pervasive Tourism*

O ambicioso projeto *Pervasive Tourism* redundou na criação de um conceito inovador e dinâmico de comunicação com visitantes de espaços e lugares turísticos. A plataforma *Pervasive Tourism* integra quatro soluções distintas (*Walk, Discover, Play, Enjoy*), cujo objetivo principal se baseia em dinamizar, inovar e enriquecer espaços de entidades que operam no mercado de Turismo. Deste modo, a solução disponibiliza guias turísticos para dispositivos móveis, que podem ser utilizados tanto no ambiente exterior como no ambiente interior, fornecendo igualmente informações sobre o que rodeia o utilizador (*Walk, Discover*). Para além disso, o *Pervasive Tourism* proporciona uma experiência interativa, utilizando superfícies de reconhecimento automático de gestos e objetos (*Play*). Disponibiliza ainda um cartão de turista físico e virtual que permite criar pacotes pré-pagos: bilhetes de museus, visitas guiadas, entre outros (*Enjoy*). O *Pervasive Tourism* dirige-se aos municípios, espaços culturais, associações regionais e comerciais, postos de turismo e outras entidades com interesse em aumentar e promover a visibilidade regional, dinamizando, deste modo, o setor do Turismo (vd. Anexo 3 - *Pervasive Tourism Web Site*).

- *bikeemotion*

O *bikeemotion* é um sistema de 4.<sup>a</sup> geração de partilha de bicicletas. O equipamento aveirense BUGA (Bicicleta de Utilização Gratuita de Aveiro) assemelha-se ao *bikeemotion*

no objetivo comum de proporcionar um meio saudável e ecológico de deslocação pela cidade. O *bikeemotion* está equipado com um inovador mecanismo de bloqueio/desbloqueio que está integrado na própria bicicleta. Este mecanismo é ativado através de um *smartphone* ou de um cartão do utilizador. Deste modo, já não são necessárias as infraestruturas próprias para retirar ou devolver a bicicleta. Para além disso, o sistema disponibiliza um aplicação móvel que permite localizar em tempo real as bicicletas, fazer a reserva, criar percursos, consultar mapas e pontos de interesse de uma cidade, entre outras características inovadoras (vd. Anexo 4 - *bikeemotion* aplicação móvel).

- ***Playnify***

O *Playnify* é uma rede social desenhada para os amantes e profissionais de desporto. Com o *Playnify* o utilizador pode marcar eventos desportivos, partilhá-los e convidar os participantes de uma forma simples e rápida. A interação com jogadores e a marcação de recintos desportivos não tem limite geográfico. O utilizador da rede pode criar o seu perfil desportivo, dinamizando a ligação com outros utilizadores que partilhem a mesma modalidade desportiva. A integração do *Playnify* com o Facebook permite não só uma maior abrangência para a divulgação de eventos agendados, mas também a partilha dos resultados dos jogos (vd. Anexo 5 - Rede Social *Playnify*).

#### **1.9.4 Educação**

- ***Coollab***

O *Coollab* consiste numa *framework* para a colaboração em tempo real que permite melhorar o desempenho de empresas através do envolvimento simultâneo de vários colaboradores numa mesma tarefa (reunião, *brainstorming*, entre outros). Deste modo, as barreiras geográficas são eliminadas, resultando numa redução de custos (designadamente de transporte) e num maior dinamismo de troca de informação. Para além disso, o *Coollab* disponibiliza uma interface de aplicação de programação (API), que permite a outras entidades conceberem os seus próprios produtos e serviços, baseados na tecnologia já desenvolvida. O desenvolvimento do protótipo do *Coollab*, que tem o nome *Cooled*, surge como demonstração prática do projeto (vd. Anexo 6 - *Cooled*).

- ***Ubistudio***

O *Ubistudio* permite facilitar o processo de preparação de aulas e apresentações. Com o *Ubistudio* o utilizador pode importar as apresentações em Power Point e outras aplicações, trabalhar com ficheiros do MS Office (Word, Excel, Power Point), usufruir da tela infinita, integrar vídeos e páginas da Internet nas apresentações, gravar e reproduzir aulas, utilizar a ferramenta de reconhecimento de texto, recuperar conteúdos eliminados da reciclagem, etc. (vd. Anexo 7 - *Ubistudio*).

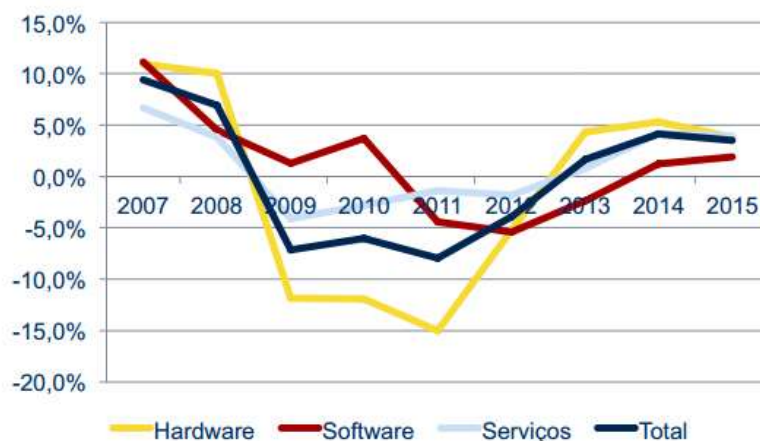
## **2. Enquadramento do Projeto**

No âmbito de elaboração de uma proposta de criação de Força de Vendas para a empresa Ubiwhere segundo a metodologia ágil *Scrum*, pretende-se analisar, ainda que de forma geral, o crescimento e as futuras previsões, quer para o mercado de tecnologias de informação e comunicação, quer para o mercado do Turismo. Recorrendo a dados estatísticos e a alguns estudos elaborados pela Organização Mundial de Turismo (UNWTO – World Tourism Organization) e IDC- International Data Corporation, entre outros, entende-se fundamental ponderar as tendências atuais e futuras dos dois mercados, por forma a demonstrar a adequabilidade de investimento e desenvolvimento da Força de Vendas na Ubiwhere. Serão igualmente apresentados exemplos práticos de aplicação das tecnologias de informação e comunicação no mercado do Turismo. Para este efeito, foram selecionadas soluções de empresas concorrentes que, de alguma forma, se assemelham com as soluções desenvolvidas pela Ubiwhere. De seguida, serão apresentadas os casos práticos da Ubiwhere relativos à aplicação destas tecnologias em espaços culturais e turísticos.

### **2.1 Setor das Tecnologias da Informação e Comunicação**

Atualmente, o setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) constitui um pilar essencial e indispensável não só para a Economia mundial como também para a sociedade. Com o fenómeno de globalização, o desenvolvimento do Comércio internacional e a crescente competitividade entre os países, somente as economias mais fortes e dinâmicas conseguem suportar o peso da atual conjuntura de crise económica. Deste modo, a solução para o aumento da competitividade económica e estímulo à produtividade passa pelo investimento de países estrangeiros na Economia nacional. Neste contexto, o desenvolvimento das TIC apresenta-se como fator-chave para atrair este investimento. A consciencialização desta realidade em Portugal tem vindo a desencadear um investimento crescente em desenvolvimento deste setor apesar de quebras no valor de mercado. Assim, e segundo as previsões da IDC, no ano 2013 o investimento de empresas e consumidores em Tecnologias de Informação e Comunicação irá descer em 1,6%, um cenário otimista, quando comparado com a quebra de 3,9% registada no ano 2012. Esta realidade leva muitas empresas a adotarem estratégias de internacionalização, compensando as perdas financeiras nos países onde a despesa com as TIC está em

crescimento. De seguida, é apresentada a figura do gráfico que demonstra as previsões de crescimento da despesa com as tecnologias de informação em Portugal.



**Figura 2: Recuperação da Despesa com TI em Portugal**

Fonte: (IDC, 2012)

Como se pode observar, o cenário é otimista apesar de quebras notáveis a partir do ano 2008. Esta dinâmica de crescimento acentua-se com o aumento de vagas de emprego no setor das TIC. Segundo o jornal *Expresso* (Emprego), 85,7% das empresas das Tecnologias de Informação e Comunicação vão «manter ou aumentar quadros» (MATEUS, 2012). A mesma fonte afirma ainda que este facto pode estar relacionado com a estratégia de internacionalização que muitas empresas deste setor estão a adotar. Assim, e segundo a mesma publicação, 21,43% das empresas tencionam aumentar os seus quadros, enquanto 64,29% têm a previsão de manter os seus colaboradores.

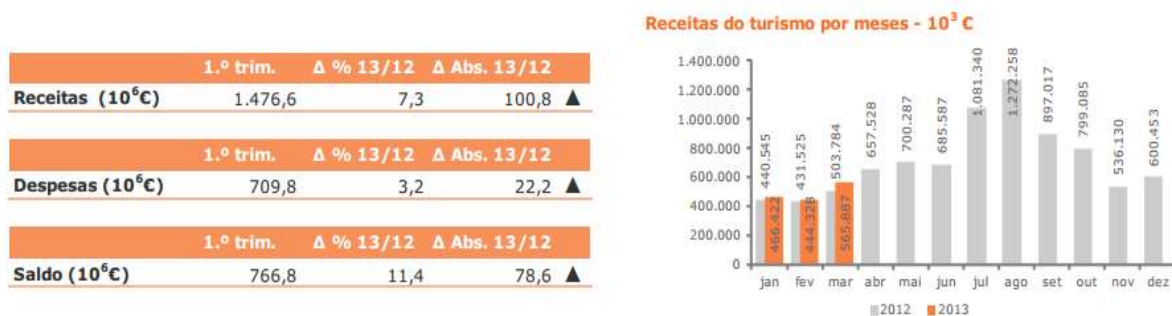
A inovação e as mudanças tecnológicas ocupam, na verdade, um lugar privilegiado no cenário de crescimento económico global. Os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação alcançados nos últimos anos, no âmbito do desenvolvimento de conectividade e de processamento, são inegáveis. A disseminação da banda larga, que constituiu um dos maiores desafios do século XXI, veio eliminar, ainda que de forma gradual, as barreiras geográficas que ainda se fazem sentir em algumas partes do mundo. Estas mudanças irão decerto gerar uma sociedade mais coesa e justa, em que qualquer cidadão terá acesso à Internet, contribuindo assim para intensificar a participação dos cidadãos na sociedade e, consequente, a democratização (cf. BLANCO, 2011).

## 2.2 Setor de Turismo

O setor do Turismo, à semelhança das Tecnologias de Informação e Comunicação, apresenta-se como essencial para o desenvolvimento social e económico do país na medida em que proporciona entrada das receitas, promoção da identidade nacional e estímulo ao emprego nas regiões turísticas. Nos últimos 60 anos, assistiu-se a um crescimento dinâmico do setor do Turismo que atualmente é um dos pilares da Economia global, (cf. RIFAI, 2011). Em consequência desta evolução, intensificou-se o investimento nesta área, dado tratar-se de um dos principais sectores estratégicos para o crescimento económico do país. No Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) lê-se que «o Turismo conquistou um papel central na economia portuguesa e é hoje líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego» (Turismo de Portugal, 2011: 5).

No setor de turismo, e segundo a agência de notícias PressTur, as receitas continuam a aumentar 43 meses consecutivos (cf. [Anónimo], 22-08-2013). Assim, em Junho do ano 2013 os gastos dos turistas estrangeiros em Portugal atingiram 750,5 milhões de euros. Este montante supera o mesmo mês do ano 2012 em 64,9 milhões de euros. O maior crescimento verificou-se no mês de Maio, em que as receitas internacionais registaram um aumento de 15,8%, um total de 811 milhões de euros. Segundo a análise estatística publicada pelo Turismo de Portugal I.P., as receitas de turismo no 1.º trimestre do ano 2013 apresentam um aumento significativo de 7,3%. A balança turística do decorrente ano apresenta um aumento de 11,4% e, no ano 2012, o valor total deste indicador apresentou 688,2 milhões de euros em comparação com 766,8 milhões de euros do ano 2013 (vd. *infra*, Figura 3).

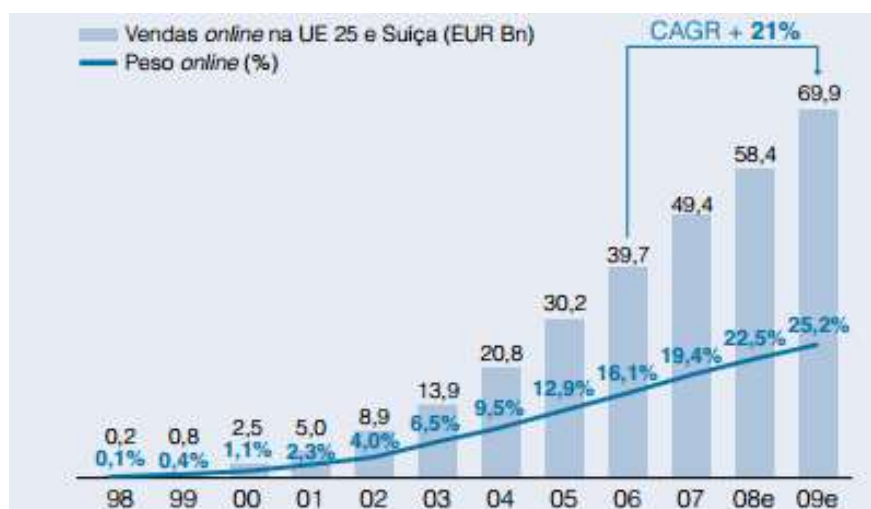
Estes resultados apresentam uma importância notória de desenvolvimento de setor do Turismo no panorama atual da Economia nacional. De facto, Portugal detém um potencial infinito no que diz respeito à exploração do Turismo. Praias, serras, planícies, cultura e herança histórica aliados à gastronomia, tradições e hospitalidade do povo fazem do país um local único de lazer e descanso. Para além disso, Portugal foi distinguido pelo terceiro ano consecutivo com o prémio de Melhor Stand Internacional numa das maiores feiras de Turismo do mundo, a Fitur, realizada na capital espanhola. Contando com a participação de 9 mil empresas de cerca de 167 países, é de realçar a elevada influência que esta feira representa no mercado de Turismo europeu (cf. [Anónimo], 01-02-2013).



**Figura 3: Os resultados do Turismo, Junho 2013**

Fonte: BdP Banco de Portugal (valores provisórios), *apud* T.P. Turismo de Portugal, 2013: 22

A elevada competitividade de Portugal como destino turístico de eleição deverá conduzir à adoção ao desenvolvimento de estratégias no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação que venham a ter impacto no mercado de consumo internacional. Um dos exemplos da consolidação das TIC no setor do Turismo reflete-se no contínuo aumento das vendas *online* (produtos turísticos, destinos).



**Figura 4: Progresso das vendas online no turismo**

Fonte: *Center for Regional and Tourism Research, Entrevistas com agentes do setor, análise Roland Berger, apud* Turismo de Portugal, 2011: 19

Esta evolução deve-se ao surgimento de um novo perfil de turista, muito diferente do turista tradicional. O turista atual é informado, e consequentemente mais exigente, detém uma maior liberdade e valoriza uma oferta personalizada. É notória a crescente procura por viagens de curta duração (*short breaks*) e por oportunidades da última hora (cf. Turismo de Portugal, 2011: 21). A motivação por viagens é diversificada, valorizando-se



cada vez mais experiências criativas e autênticas. Os turistas com idade superior aos 50 anos tendem a agir de uma forma jovem, assimilando as inovações no tipo de oferta. O Turismo sustentável assumiu igualmente uma posição de grande importância, conduzindo os turistas a maior consciencialização ambiental e cultural (cf. Turismo de Portugal, 2011: 21).

Qualquer produto turístico tem de ser divulgado em canais apropriados e de maior procura por parte do consumidor. A informação deve ser gerada e organizada de acordo com as expectativas do mercado. A partilha das experiências e opiniões nas redes sociais é fundamental para conferir credibilidade ao produto, para além de incentivar o seu consumo. São indispensáveis sistemas eficazes de gestão de alojamentos, de voos, de distribuição, de fidelização dos clientes, entre outros (cf. RAMOS, 2010).

### **2.2.1 Exemplos de aplicação de tecnologia no turismo**

A importância das Tecnologias de Informação e Comunicação não se baseia unicamente na gestão de informação na Internet e na disponibilização dos vários sistemas de suporte à atividade, mas estende-se também aos campos de modernização de espaços culturais e históricos como forma de aumentar a sua competitividade estimulando o consumo dos bens e serviços regionais.

A experiência dos visitantes envolve-se num novo paradigma substituindo a contemplação por interação dinâmica entre o visitante e os conteúdos culturais e/ou históricos. Assiste-se ao surgimento de novos conceitos no mundo de tecnologia tais como computação ubíqua, computação pervasiva e realidade aumentada. Estas inovações quando aplicadas nos espaços culturais proporcionam uma experiência interativa, dinâmica e autêntica dando ao visitante uma maior autonomia. Além disso, a modernização dos espaços culturais com estas tecnologias estimula o interesse em conhecer a história, a cultura e as tradições através de uma nova forma de interação resultante da harmonia entre as tecnologias e os conteúdos/ objetos museológicos (cf. VALINHO / FRANCO, 2005).

As entidades públicas e privadas começam a ganhar consciência de sucesso que as TIC potenciam à sua atividade. Por exemplo, em Lamego, Vila Real e Peso da Régua os turistas são guiados através de aplicações móveis, com as quais se pretende promover o território dos três municípios «que formam o eixo urbano do Douro» ([Anónimo], 23-08-

2013). Esta aplicação está disponível em três línguas e fornece a «informação completa sobre todos os pontos de interesse, o que visitar, onde ficar, onde comer, onde se divertir e onde comprar» ([Anónimo], 23-08-2013).



**Figura 5: Aplicação Douro Alliance (iOS)**

A Fundação Serralves proporcionou igualmente, em 2011, aos seus visitantes a utilização dos *smartphones* e *tablets* equipados com uma aplicação para a realização de visitas guiadas multimédia dentro daquele espaço cultural (cf. [Anónimo], 06-09-2011) (vd. *infra*, Figura 6).

Já a Câmara Municipal de Lisboa desenvolveu, em parceria com a Associação de Turismo de Lisboa, o centro interpretativo Lisbon Story Center. O espaço, com cerca de 2000 m<sup>2</sup>, está equipado com a tecnologia interativa que «alia a tecnologia ao rigor histórico» ([Anónimo], 12-09-2012) (vd. *infra*, Figura 7).

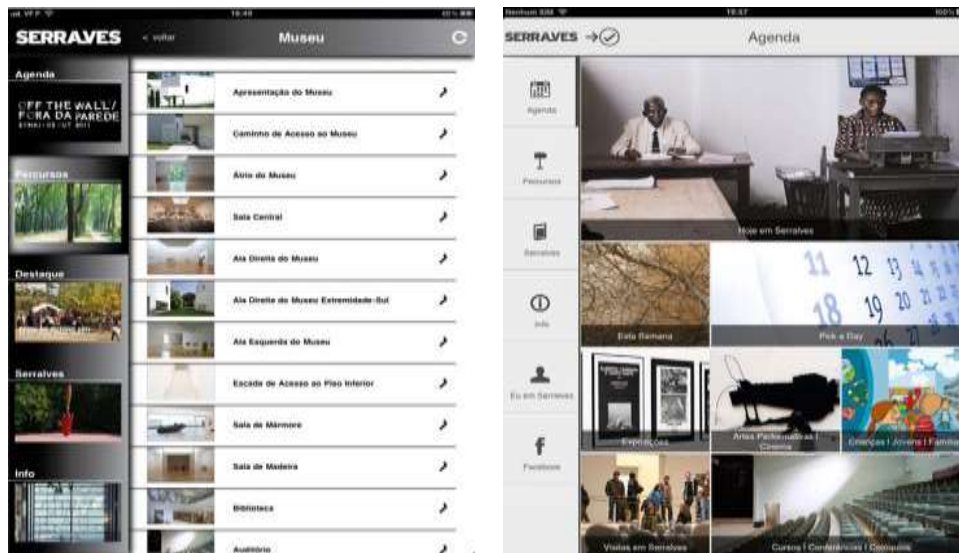


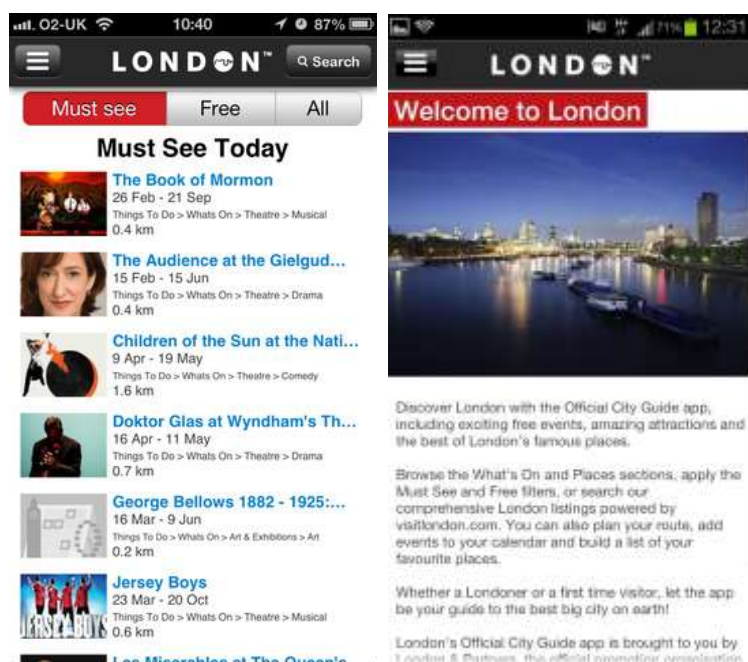
Figura 6: Aplicação Móvel Serravalles (Android, iOS)



Figura 7: Lisbon Story Center

As empresas que apostam nas TIC que atuam neste setor estão conscientes da necessidade de adotarem um comportamento focado no desenvolvimento de estratégias em conformidade com as mudanças, oportunidades e desafios do mercado global, e do mercado do Turismo em particular. O papel das TIC é considerado como «fundamental para evitar a marginalização das empresas no mercado turístico, dado o novo paradigma, que tão bem caracteriza a procura turística» (PATULRIA, 2012, *apud* MARÇALO, 2012).

Em Londres, foi lançado London Official City Guide, uma aplicação móvel gratuita e exclusivamente dedicada a capital. Esta aplicação visa proporcionar aos turistas e residentes o melhor da cidade (atrações turísticas, exposições, restauração, lazer, guia, sugestão de rotas, etc.) (ESTEVES, 2012).



**Figura 8: Aplicação London Official City Guide**

No museu de Copenhaga foi instalada uma parede interativa de 12 metros de altura e de 2 metros de largura. A tecnologia permite aos visitantes com um simples movimento das mãos mergulhar no passado, presente e no futuro daquela cidade. Esta inovação gera cerca de 4.000 visitas diariamente e propõe um novo ângulo de visão sobre a identidade da cidade (cf. The Museum of Copenhagen (Homepage), 2011) (vd. *infra*, Figura 9)





**Figura 9: Parede Interativa, Museu de Copenhaga**

Já na Austrália, na cidade de Cowra, o governo local tomou a iniciativa de lançar uma aplicação móvel (*Take you there*), que já é considerada uma ferramenta essencial para turistas e visitantes. Adicionalmente, foi instalado no posto de turismo um ecrã tátil como complemento aos serviços do posto, permitindo aos utilizadores o acesso a informação necessária a qualquer altura do dia (cf. [Anónimo] 22-03-2013).



**Figura 10: Aplicação móvel - Take you there**

As TIC propõem uma nova forma de relacionamento com os visitantes através de uma interação intuitiva com os conteúdos multimédia, em que o passado, o presente e o futuro ganham uma dimensão mais próxima, num cruzamento harmonioso entre o real e o virtual.

## **2.3 Soluções da Ubiwhere implementadas no mercado de Turismo.**

Reconhecendo a importância que o setor de Turismo representa para o crescimento da empresa, os responsáveis pela Ubiwhere alavancaram o desenvolvimento de soluções que, pelas suas funcionalidades, constituem uma mais-valia para espaços culturais, museológicos e de lazer. O leque de ofertas inclui aplicações móveis, plataformas *web* e superfícies interativas, baseadas em tecnologias disruptivas. A grande vantagem destas aplicações para as entidades potencialmente interessadas consiste na possibilidade de adequar conteúdos ao meio envolvente. Com efeito, o turismo geológico no património geológico do Sítio de Morais em Macedo de Cavaleiros, o turismo industrial em São João de Madeira e o Museu de Aveiro (Princesa Santa Joana) são exemplos de utilização da tecnologia desenvolvida pela Ubiwhere.

### **2.3.1 mesh-t® - Museu de Aveiro**

A solução mesh-t implementada no Museu de Aveiro inclui uma aplicação móvel para os visitantes e uma superfície interativa de conteúdos relacionados com a cidade de Aveiro. Estas inovações baseiam-se na tecnologia ubíqua, que propõe ao utilizador uma interação intuitiva de interface personalizada. A aplicação móvel contém informações sobre o Museu e sobre a cidade, podendo ser descarregada dentro do espaço museológico sem recurso à Internet. De uma forma simples e rápida, as indicações sobre os pontos de interesse, informações mais detalhadas sobre as obras em exposição, mapas de cidade de Aveiro que contêm sugestão de rotas interessantes de seguir e conteúdos multimédia são propostas ao visitante como uma nova forma de ver e conhecer a cidade e o Museu. Com recurso a GPS incorporado na aplicação, ainda é possível procurar e localizar os mais variados eventos que se realizam no Museu.



Figura 11: Aplicação móvel mesh-t

Com a superfície interativa baseada em tecnologia *touchless* que vem a substituir as superfícies *touch* o utilizador é convidado a explorar os conteúdos sem necessidade de tocar no ecrã efetuando a navegação somente por gestos. Trata-se, portanto, de um novo conceito de comunicação entre os visitantes e os conteúdos. Assim, a superfície interativa à semelhança da aplicação móvel, fornece informações sobre a cidade de Aveiro, os seus pontos de interesse (monumentos, alojamento, restaurantes, entre outros) com os respectivos mapas de localização e imagens da antiga cidade.



Figura 12: mesh-t, superfície interativa touchless

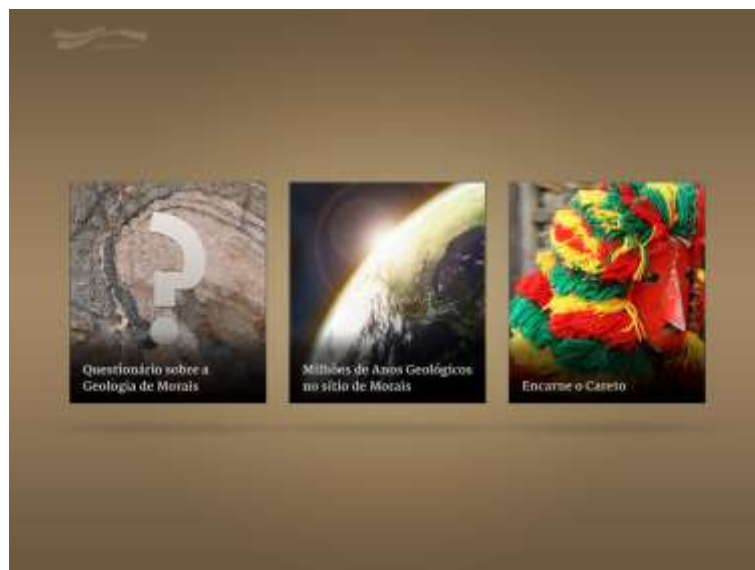
### 2.3.2 Dinamização do Maciço de Morais, em Macedo de Cavaleiros.

A dinamização de Maciço de Morais em Macedo de Cavaleiros consiste na promoção da geologia de Morais e das suas rotas geológicas. Para este efeito foi criado o Centro de Interpretação, onde os visitantes são convidados a conhecer de perto a singularidade daquele sítio, bem como a explorar os conteúdos inovadores sobre a geologia. Neste sentido, e a semelhança do que já foi aplicado na cidade de Aveiro, foram desenvolvidas pela Ubiwhere uma aplicação móvel e uma superfície interativa, baseada em tecnologia de reconhecimento de gestos. A aplicação funciona como um guia móvel, que disponibiliza percursos pedestres e rotas geológicas interessantes de explorar. Para além disso, o utilizador pode usufruir de um mapa interativo, aceder a informações sobre pontos de interesse e aos mais variados eventos que estejam a ocorrer naquela zona. Já a superfície interativa de reconhecimento de gestos proporciona aos visitantes jogos, um *Quiz* interativo e uma cronologia geológica. Para além disso, e como forma de disseminar informação, e sua constante atualização, foi criado pela Ubiwhere um *website*, brochuras e um livro que funciona como mapa guia.



Figura 13: Aplicação Guia Móvel Maciço Morais





**Figura 14: Superfície Interativa Maciço Morais**

### **2.3.3 Turismo Industrial – São João de Madeira**

O Turismo Industrial, um novo conceito de Turismo em Portugal é considerado pelo presidente da Câmara Municipal de São João de Madeira Castro Almeida como:

«[...] um produto turístico de elevado valor económico, cultural e lúdico, que conjuga a preservação do espólio industrial da região com a divulgação de modernas fábricas, instaladas no concelho, que são referências mundiais nos respetivos setores de atividade» (*apud* [Anónimo], 12-01-2012).

Deste modo, a nova abordagem ao Turismo em São João de Madeira vai permitir conhecer as empresas e as instituições mais importantes da região, algumas já centenárias, e que continuam em pleno funcionamento. Para este efeito foram criados os Circuitos pelo Património Industrial, que integram seis empresas, duas instituições e um museu, entre os quais se destacam a Viarco, a única fábrica de lápis no país, a Cortadoria Nacional de Pelo, o Centro Tecnológico de Calçado de Portugal e o Museu da Chapelaria, entre outros. Aos interessados no circuito é proposto um guia multimédia móvel *indoor/outdoor* desenvolvido pela Ubiwhere. Trata-se de uma aplicação disponível em vários idiomas, que oferece aos utilizadores as informações sobre os pontos de interesse de cada entidade envolvida no circuito, propondo conteúdos multimédia exclusivos e que se referem à história de cada uma das empresas e instituições (texto, vídeo, áudio, língua gestual e mapas).



**Figura 15: Turismo Industrial São João da Madeira, Guia Multimédia Móvel**

O conhecimento do panorama geral da atualidade económica e o grau de prosperidade de cada setor em questão permite, na verdade, adotar uma posição adequada face às tendências atuais e futuras nos mercados em questão. Com isto não se pretende afirmar que o grau de prosperidade de cada setor influencia a decisão sobre o desenvolvimento e implementação da Força de Vendas numa empresa, mas que permite recolher dados importantes à definição da estratégia desta força.

Não é menos importante conhecer as tendências do mercado de Turismo que irão servir de linhas condutoras para a definição da estrutura da Força de Vendas na Ubiwhere. Deste modo, e segundo o relatório anual da Organização Mundial de Turismo, os desafios do setor do Turismo para o ano 2011 foram:

- Conhecer as principais tendências que afetam a oferta e a procura;
- Gerir estas mudanças no ambiente externo adaptando-se ao ritmo delas;
- Melhorar a capacidade de resposta à procura das entidades turísticas através das políticas que melhor integram os diversos interesses tendo em conta todo o potencial dos destinos turísticos;
- Entender e gerir as mudanças através da implementação da inovação que surge como o resultado das mudanças culturais;

- Comprometer-se em garantir que estas mudanças irão ajudar a construir o mercado de turismo mais acessível, mais inclusivo, mais criativo, mais ambicioso, baseado na ética e coesão social (cf. BLANCO, 2011).

É de destacar que alguns dos maiores desafios que foram identificados neste relatório remetem para a crescente necessidade de desenvolver ações com vista à integração harmoniosa das TIC no setor do Turismo.

### **3. Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no Turismo: Ubiwhere**

O desenvolvimento da Força de Vendas para o setor do Turismo constitui uma vantagem competitiva para a Ubiwhere. Tendo em conta que o mercado do Turismo está em constante crescimento e cada vez mais direcionado para a inovação através da implementação das tecnologias, da conceção e estruturação de um plano de ações que elevam a importância destas tecnologias num patamar superior, a conceção de uma estrutura da Força de Vendas funcional e dinâmica ganha um carácter pertinente.

Neste sentido, após analisar a dinâmica de vendas já existente na Ubiwhere, propus estruturar uma estratégia de Força de Vendas, que passaria por uma reestruturação dos processos em vigor e a sua adaptação à metodologia *Scrum*. Esta metodologia aplica-se ao desenvolvimento de *software*, ou seja, todos os projetos desenvolvidos na empresa seguem os padrões definidos pelo *Scrum*. A pertinência desta adaptação consiste no facto de que esta metodologia já está a ser aplicada com sucesso por outras empresas ao marketing e, consequentemente à Força de Vendas. Além disso, o conhecimento prático e teórico do *Scrum* por parte da maioria dos elementos da equipa torna o processo de reestruturação mais dinâmico e de mais fácil integração nos processos e procedimentos já existentes na empresa.

Posto isto, o presente capítulo irá, em primeiro lugar, apresentar as estratégias de angariação de clientes adotadas na Ubiwhere, identificando as dificuldades e as barreiras na obtenção dos respetivos resultados. De seguida será facultada uma descrição mais detalhada da proposta de reestruturação da Força de Vendas. Esta secção vai incluir a explicação da metodologia *Scrum*, dando ênfase aos conteúdos mais importantes. Será ainda apresentada a descrição e a estrutura da Força de Vendas segundo Philip Kotler. Por fim, será dado um exemplo prático da possível forma de aplicação da metodologia *Scrum* à Força de Vendas na Ubiwhere.

#### **3.1 Estratégias de angariação dos clientes na Ubiwhere**

A Ubiwhere posiciona-se no mercado *business to business* (empresa a empresa). Este tipo de mercado aglomera as organizações que vendem bens e serviços a outras organizações. Estes bens e serviços são posteriormente utilizados na produção de outros bens e serviços, que são vendidos, alugados ou fornecidos aos clientes finais (cf. BLYTHE

/ ZIMMERMAN, 2005: 4). Neste contexto, as soluções desenvolvidas pela Ubiwhere que são direcionados para o mercado do Turismo destinam-se às entidades públicas e privadas. Não se pode afirmar que a Ubiwhere possua estratégias de venda bem definidas. Esta realidade deriva da própria dinâmica da empresa, que se foca mais na angariação dos potenciais clientes do que na implementação da Força de Vendas. Assim, os métodos de angariação de clientes na Ubiwhere são os seguintes:

- **Participação em Concursos Públicos (Nacionais e Internacionais)**

Uma das apostas da Ubiwhere na angariação de potenciais clientes incide sobre a participação em Concursos Públicos como forma de integrar projetos já desenvolvidos ou em fase de desenvolvimento. O processo passa por uma prospeção de concursos com potencial interesse nas plataformas oficiais, uma análise da respetiva viabilidade e uma consequente submissão de candidaturas. A empresa tende a guiar-se somente pelos requisitos dos referidos concursos. Por este motivo, a preocupação central incide sobre a qualidade dos conteúdos submetidos, que são a única forma de comunicar o valor do projeto.

- **Candidatura a prémios nacionais e internacionais**

A Ubiwhere procura igualmente promover as suas tecnologias através da participação em outros concursos dirigidos a empresas de TIC. Este método resulta, na maioria dos casos, num prémio monetário e na divulgação do nome da empresa no mercado em questão. Assim, a grande vantagem deste método de angariação de clientes passa, essencialmente, pela visibilidade que este tipo de eventos confere às empresas e pelo prémio monetário que suporta a continuação de desenvolvimento do produto. As dificuldades neste método assemelham-se às identificadas nos concursos públicos. Exemplos deste tipo de concursos são: Prémio Nacional Multimédia, Concurso Nacional BES Inovação, *World Summit Award*, *Building Global Innovators*, entre outros (vd. *infra*, capítulo 4.6).

- **Participação em eventos nacionais e internacionais**

Este talvez seja o método mais próximo da dinâmica da Força de Vendas. A participação em eventos nacionais e internacionais leva a uma comunicação direta com potenciais clientes. O sucesso de um diálogo, seminário ou reunião depende, em grande parte, das capacidades de comunicação do representante da Ubiwhere. No decorrer destes eventos é realizada uma demonstração de funcionamento das soluções desenvolvidas pela empresa. São ainda facultadas as brochuras com informações mais detalhadas. A empresa já participou na BTL – Feira Internacional de Turismo, na Fitur – Feira Internacional de Turismo em Espanha, na CeBIT, a maior feira do mundo no domínio das TIC, entre muitos outros eventos. As barreiras nestes eventos surgem na comunicação com os potenciais clientes, nomeadamente na receptividade das pessoas a um diálogo para conhecer melhor as soluções em exposição. Na perspetiva do cliente, existe um receio de se sentir pressionado e de poder vir a assumir um compromisso não desejado. Este procedimento é de facto recorrente nos eventos públicos, cujo objetivo principal consiste em estabelecer contactos e captar potenciais interessados através de uma comunicação mais agressiva (*e.g.*, BTL, Fitur, CeBIT, etc.).

- **Círculos de influência**

Os círculos de influência apresentam uma ferramenta estratégica para qualquer organização. A vantagem nuclear deste tipo de método para a angariação de clientes ou até para a divulgação da empresa prende-se com o facto de que não é necessário qualquer esforço financeiro para o seu desenvolvimento. Assim, fazem parte dos círculos de influência familiares, amigos, conhecidos ou qualquer pessoa com a qual mantemos um vínculo privilegiado de comunicação. Muitas vezes estes círculos de influência formam uma espécie de teias de comunicação que consistem num complexo cruzar de pessoas que se conhecem direta e indiretamente. Com a emergência das redes sociais os círculos de influência ganharam proporções ainda maiores.

Tratando-se de uma oportunidade estratégica, os círculos de influência dos colaboradores da empresa são aproveitados para angariar clientes, estabelecer parcerias e divulgar o nome da empresa. De facto, o processo de angariação de um cliente é complexo e exige a utilização máxima de um dos mais valiosos recursos: o tempo. Assim, a

possibilidade de obter o mesmo resultado de forma mais célere baseado somente na recomendação acaba por redundar num método prático e eficaz. Segundo a pesquisa realizada em 2011 pela Oh!Panel, uma empresa especializada em investigações de mercado tradicional em Europa e América Latina, 73% das pessoas confiam mais na opinião dos amigos e colegas do que nos especialistas (cf. SEGURA, 2011).

A ausência da Força de Vendas na Ubiwhere não menospreza a importância de uma tática definida e direcionada para o aumento de lucro da empresa, mas preenche uma lacuna que existe em muitas empresas que operam no mercado *business to business*. De acordo com o Blythe e Zimmerman, as empresas deste mercado não se focam tanto na satisfação do cliente, estando mais interessadas em promover a tecnologia desenvolvida (cf. BLYTHE / ZIMMERMAN, 2005: 5). Assim, o equívoco comum consiste em acreditar que, se a tecnologia for de alta qualidade, os clientes irão procurar a empresa. A competitividade destas organizações passa assim a depender apenas da qualidade do produto.

No caso da Ubiwhere, não se pode concluir que se adota um procedimento semelhante, como também não se pode afirmar que não existe preocupação em desenvolver e executar uma Força de Vendas que fosse exequível e compatível com a realidade da empresa. A principal dificuldade consiste em encontrar a estrutura certa que não invada ou não destabilize os processos já existentes.

### **3.2 O papel da Força de Vendas**

Segundo Philip Kotler no seu livro *Marketing Management* a antiga ideia da Força de Vendas baseava-se na convicção de que o sucesso passava pela repetitiva e exausta tarefa de «vender, vender e vender». O foco principal incidia sobre o produto e sobre as quantidades vendidas. Mais tarde, e devido ao aumento significativo de oferta e da concorrência, a estratégia mudou de foco e passou a ser orientada para o cliente, e não para o produto (cf. KOTLER, 2002: 301). A Força de Vendas serve de elo de ligação entre a empresa e o cliente absorvendo as informações fundamentais sobre clientes, mercados e concorrentes (cf. KOTLER, 2002: 300). Neste sentido, a importância da Força de Vendas pode constituir uma ferramenta essencial não só para a angariação de novos clientes, mas também na sua fidelização e no aumento de competitividade no mercado.

Conforme já foi referido, o maior problema das empresas TIC prende-se com o facto de orientar o foco estratégico para a qualidade do produto desenvolvido, subalternizando a preocupação com as verdadeiras necessidades do cliente. A concorrência feroz e as mudanças vertiginosas no mercado global resultantes dos avanços tecnológicos obrigam a respostas rápidas e a uma mudança constante de estratégias adaptadas à realidade.

O foco exclusivo na angariação dos clientes como forma de persuasão para a aquisição é igualmente um equívoco, visto tratar-se de uma prática exequível somente no passado, quando o mercado não apresentava indicadores de competitividade tão elevados. Conforme já foi referido, a crise económica veio a modificar a forma de estar do cliente perante as empresas, tornando-o cada vez mais exigente. Se antigamente era o consumidor que carecia do apoio das empresas, hoje em dia são as organizações que precisam de uma carteira de clientes sólida e fiel para vingar no mercado: «O jargão de marketing está repleto de termos mas todos apontam no mesmo sentido: o cliente. Tão importante como conquistar é fidelizar» (Lopes, 18-12-2012).

Ainda é de referir que, segundo os estudos da International Data Corporation (IDC), o investimento em Tecnologias da Informação e Comunicação por parte das PME portuguesas apresenta um elevado dinamismo e vai continuar a crescer à uma taxa média de 8% (cf. IDC, 2008). O mesmo estudo aponta para a determinação das empresas portuguesas em integrar as tecnologias para aumentar a sua competitividade e, em consequência, a sua produtividade (cf. IDC, 2008). Em acréscimo, a IDC publicou, em 2012, previsões relativas ao setor das TIC que apontam para a necessidade de investimento e de decisões certas para que as empresas consigam competir no referido setor (cf. IDC, 2012). Alguns dos exemplos destes são:

- A despesa mundial em TIC irá crescer \$2.1 triliões o que corresponderá à uma subida de 5,7%, quando comparado com o ano 2012;
- Nos mercados emergentes, a despesa em TIC irá apresentar um crescimento de 8,8%, o que corresponderá a 34% da despesa global em TIC e a 51% de crescimento global.



- A venda dos *smartphones* e *tablets* irá apresentar um aumento de 20%, o que irá igualmente gerar 20% de todas as vendas do setor de TIC, contribuindo em 57% para o crescimento de mercado (cf. IDC, 2012).

A consciência desta realidade deve conduzir as empresas do setor a uma maior preocupação com a sua *performance* no mercado em questão. Os índices promissores de crescimento não apontam somente para a prosperidade contínua, mas alertam também para o aumento dinâmico da concorrência. Nesta perspetiva, é essencial apostar numa estrutura interna flexível às mudanças, estrutura esta que vai segurar e garantir a fonte de rendimento da empresa.

### **3.3 Proposta de estrutura da Força de Vendas: estudo de caso Ubiwhere**

A ideia de avançar com o desenvolvimento de uma estratégia de vendas para a Ubiwhere surge da necessidade de a empresa de se tornar mais competitiva no mercado do Turismo. Tendo o conhecimento da minha experiência profissional na área de mediação imobiliária, aliada à minha formação no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresarias, os gestores da empresa entenderam que o desafio que lhes apresentei era exequível e pertinente. As organizações de TIC, contudo, em nada se assemelham às empresas de mediação imobiliária ou de seguros, essencialmente focadas em vender, de uma forma agressiva, os seus serviços. Na Ubiwhere o processo tem um carácter mais complexo e delicado, na medida em que desenvolver um produto de qualidade é tão importante quanto saber vendê-lo. Deste modo, procurei elaborar um processo que não tivesse uma intervenção drástica na cultura organizacional da empresa, cuja equipa é maioritariamente formada por colaboradores jovens de formação em engenharia de *software*.

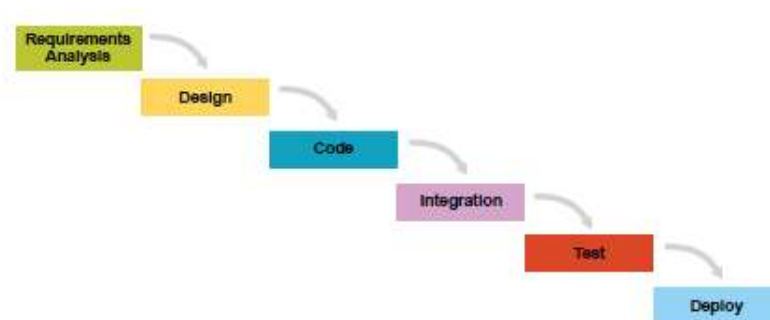
No que diz respeito ao desenvolvimento de projetos, a Ubiwhere adotou um conjunto de práticas da metodologia *Scrum*. Após ter realizado alguma pesquisa e consultado vários artigos, concluí que esta metodologia, até agora aplicada nas empresas de TIC, aplica-se atualmente também à Força de Vendas. O *Scrum* «não é um processo ou uma técnica para desenvolver produtos; pelo contrário, é uma estrutura em que se pode empregar vários processos e técnicas» (SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 3). Desta forma, e em

conjunto com o meu supervisor de estágio na Ubiwhere, decidiu-se que seria exequível adotar o *Scrum* para o desenvolvimento da Força de Vendas na empresa.

### 3.4 Metodologia *Scrum*

A Ubiwhere desenvolve as suas soluções tendo por base os princípios definidos pela metodologia *Scrum*. Esta metodologia é suportada pelos objetivos da norma NP4476 (Norma Portuguesa para a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação), da certificação ISO 9001 (Certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade) e do modelo de maturidade CMMI for Development leve 2 (Capability Maturity Model Integration – modelo de referência que reconhece a maturidade tecnológica da empresa), atualmente em vigor na Ubiwhere. Neste sentido, todos os projetos seguem a estrutura *Scrum* que foi adotada com objetivo de aprimorar os processos da empresa. (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 5).

O modelo da cascata antecede ao modelo *Scrum*. Este modelo entende que todos os detalhes e requisitos de um determinado projeto a desenvolver devem ser especificados e documentados no início não admitindo mudanças durante o desenvolvimento do produto (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 19). Deste modo, o cliente teria de saber desde o início o que realmente quer antes de ver o produto final. O modelo caracterizava-se por ser demasiado robusto, sujeito aos longos e exaustivos planeamentos e aos requisitos que eram especificados e documentados logo no início do projeto. A especificação e a documentação destes requisitos não previam a ocorrência de eventuais mudanças aquando do desenvolvimento do projeto. Deste modo, o cliente final teria de identificar as suas necessidades logo no início, antes de ver o produto final. Para que isto fosse possível todo o processo de desenvolvimento de *software* teria de ser «previsível e repetível» (COSTA / RIBEIRO, 2013: 19).



**Figura 16: Modelo Tradicional "Cascata"**  
Fonte: JAMES, Michael. Scrum Reference Card, 2010



**Figura 17: Scrum Workflow**

Fonte: JAMES, Michael. Scrum Reference Card, 2010

O rigor e a inflexibilidade pelo qual se guiam os projetos representa uma limitação considerável e resulta, muitas vezes, em atrasos na entrega dos mesmos e num desvio dos custos estimados. É neste contexto que surge a metodologia *Scrum*, baseada num conjunto de princípios que agilizam processos de criação, que se adequam a novos contextos e que se adaptam a imprevistos. Deste modo, o *Scrum* «é uma estrutura processual na qual as pessoas podem resolver complexos problemas de adaptação, enquanto que, de forma produtiva e criativa, oferecem produtos de maior valor» (SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 3).

### 3.4.1 Caracterização da metodologia *Scrum*

A metodologia *Scrum* apresenta-se estruturada em equipas *Scrum*. Cada equipa possui as respetivas funções por eventos e regras e serve um propósito específico. Esta metodologia foi desenvolvido com base na teoria empírica que defende que «[...] o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisão com base naquilo que é verdadeiro e conhecido» (SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 3). Deste modo, a metodologia adota uma aproximação iterativa e pretende aprimorar o controlo de risco e a previsibilidade. Com a metodologia *Scrum*, e em contraste a modelo tradicional de cascata, é possível prever o esboço inicial daquilo que será o produto final, tendo sempre em conta

que este esboço pode sofrer alterações motivadas por fatores exteriores. A mudança não é rejeitada, mas vista como uma inevitabilidade e como um fator que potencia o sucesso dos projetos.

O *Scrum* baseia-se em três princípios da teoria empírica: transparência, inspeção e adaptação:

O princípio de transparência defende que todos os processos devem ser visíveis, definidos com base num padrão comum e comunicados aos responsáveis por resultados permitindo «os diferentes observadores partilham um entendimento comum sobre o que está a ser observado» (SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 3).

O princípio de inspeção refere-se ao constante e dinâmico controlo sobre os resultados e o seu progresso por partes dos elementos da equipa *Scrum*. Assim é possível detetar a tempo alterações ou erros indesejáveis. No entanto, esta intervenção não deve interferir na execução das tarefas.

O princípio de adaptação refere-se à identificação de aspetos desviados para além dos limites do aceitável. Estes desvios vão influenciar o produto final que, nestes moldes, não será aceitável. A solução prevê o ajuste do processo ou do objeto de processamento. Estes ajustes devem ser realizados quanto antes, de modo ao reduzir ao mínimo os futuros desvios.

Com efeito, uma das características principais da metodologia *Scrum* consiste na simplicidade e no pragmatismo, ou seja, o foco no planeamento exaustivo de longo prazo, elaboração de documentação, etc., pode, num determinado momento, ficar obsoleto. Em contrapartida é altamente incentivada a criação de condições propícias para a «transferência de conhecimento via oral, sem que isto implique perda de conhecimento» (COSTA / RIBEIRO, 2013: 19).

### **3.4.2 Estrutura da metodologia *Scrum***

De seguida serão apresentados e definidos os processos e as figuras-chave constituintes do método *Scrum*:

- Equipa *Scrum*

A equipa é constituída pelo *Product Owner*, pela equipa de desenvolvimento e pelo *Scrum Master*. Estas equipas caracterizam-se pela auto-organização e versatilidade e não são controladas por pessoas exteriores. Cabe aos elementos da equipa tomar decisões sobre a melhor forma de cumprir o seu trabalho, visto que cada elemento possui competências necessárias a sua realização, designadamente flexibilidade, criatividade e produtividade.

- *Product Owner*

O *Product Owner* «é responsável por maximizar o valor do produto e o trabalho da equipa de desenvolvimento» (SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 5). Cabe-lhe tomar as decisões mais importantes no que respeita ao rumo do projeto, por forma a potenciar o aumento do retorno do investimento (ROI) (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 23). Assume a gestão, a configuração da equipa, garante o aumento do valor do trabalho realizado, a visibilidade e a transparência do *Product Backlog* (cf. SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 5).

- *Product Backlog*

Trata-se de uma lista que contém todos os componentes, requisitos funcionais do produto, erros encontrados, alteração das funcionalidades implementadas, entre outros (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 20). Por outras palavras, trata-se de um documento dinâmico e flexível, em que estão especificadas as tarefas a ser realizadas para o desenvolvimento do projeto (cf. SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 13). Esta lista, conforme já foi referido, é monitorizada e organizada pelo *Product Owner* (cf. SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 5).

- Equipa de desenvolvimento

A equipa de desenvolvimento é formada por executantes técnicos, que têm como objetivo entregar, no final de cada *Sprint*, as funcionalidades do produto desenvolvidas neste período (cf. COSTA, RIBEIRO, 2013: 23).

- *Sprint*

Designa-se por *Sprint* um ciclo de desenvolvimento no processo de implementação do projeto (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 21). O *Sprint* deve ter uma duração mínima de uma

semana e máxima de um mês. Esta duração deve ser consistente durante todo o processo de desenvolvimento. Assim que termina um *Sprint* dá-se início a um novo. Deste modo, trata-se de caixas temporais com tarefas a executar desde o início até ao final do projeto (cf. SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 8).

- *Sprint Backlog*

É um conjunto de tarefas retiradas do *Product Backlog* que a equipa de desenvolvimento se comprometeu a realizar durante o decorrer do *Sprint*. Divide-se em três sessões: tarefas por fazer, tarefas em execução e tarefas concluídas. Estas tarefas são monitorizadas nas reuniões *Daily Scrum* pelo *Scrum Master* (cf. SCHWABER / SUTHERLAND, 2011: 14).

- *Scrum Master*

É o responsável pela implementação e execução da metodologia *Scrum*. Garante que a metodologia é compreendida e divulgada. As funções principais do *Scrum Master* compreendem não só a realização e a gestão de todos os eventos do *Scrum* (*Daily Meeting*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective*), mas também a manutenção do *Product Backlog* e *Sprint Backlog* em constante e estreita comunicação com o *Product Owner*. Para além disso, monitoriza o trabalho da equipa, elabora diagnósticos concisos sobre a *performance* das equipas e resolve impedimentos de carácter não técnico (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 23).

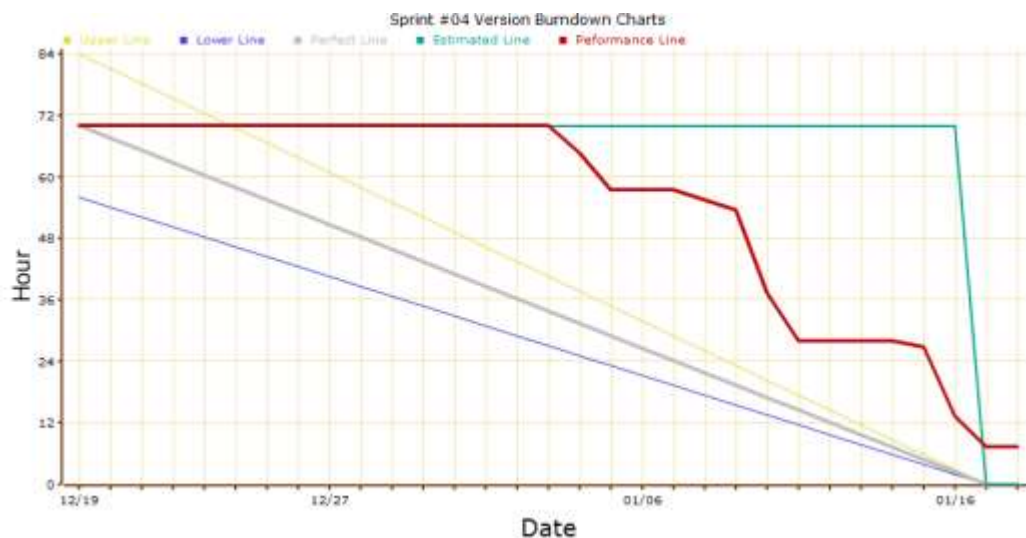
- *Daily Scrum*

Chama-se *Daily Scrum* às reuniões que são realizadas diariamente e cujo principal objetivo consiste não só em efetuar uma análise crítica da evolução desde a última *Daily Scrum*, mas também em definir quais são os desenvolvimentos que devem estar feitos na próxima (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 21). As reuniões deverão ter um carácter objetivo, realizar-se sempre à mesma hora e no mesmo local, não ultrapassando a duração máxima de 15 minutos. Cada elemento da equipa deverá responder as seguintes questões: (i) O que foi realizado desde a última *Daily Scrum*?; (ii) O que vai ser feito até a próxima *Daily Scrum*?; (iii) Existe algum obstáculo para a realização das tarefas estipuladas? (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 21). Estas perguntas viabilizam uma visão geral do estado de

desenvolvimento do projeto, permitindo identificar os eventuais obstáculos que o *Scrum Master* terá de resolver. Durante estas reuniões é construído um gráfico de evolução ao longo de cada *Sprint* (*Burndown Chart*).

- *Burndown Chart*

O *Burndown Chart* consiste num gráfico que permite a visualização da quantidade (habitualmente medida em horas) das tarefas que faltam executar até ao final do *Sprint*. No exemplo abaixo apresentado, a linha vermelha corresponde ao progresso atual, a linha verde ao progresso estimado, a linha cinzenta ao progresso ideal do *Sprint*, sendo que as linhas azul e amarela indicam a *performance* abaixo ou acima dos parâmetros aceitáveis (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 22).



**Figura 18: Exemplo de Gráfico Burndown Chart**

Fonte: cf. Conceção e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão, Documento Interno

- Reunião de Planeamento do *Sprint*

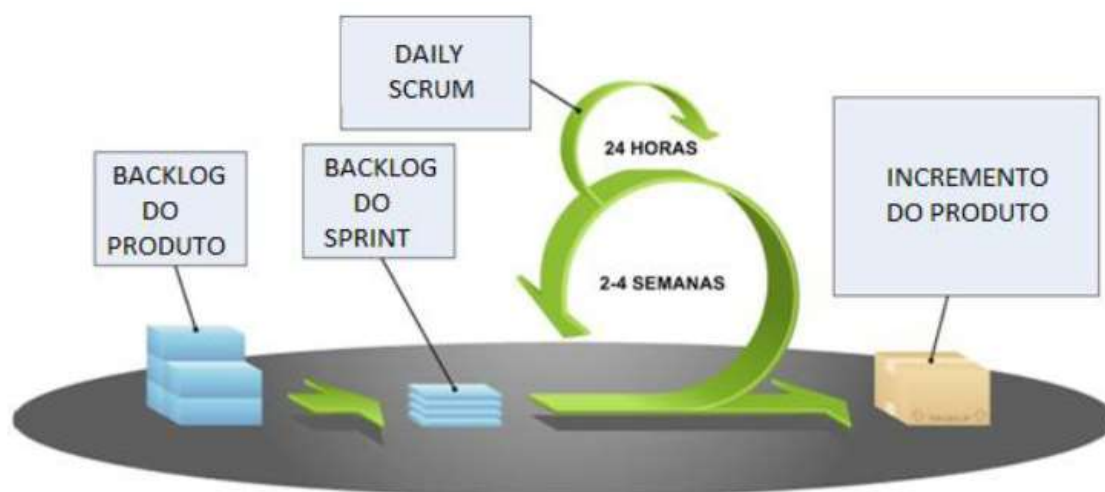
Reunião que acontece no início de cada *Sprint* por forma a determinar o quê e como vai ser feito no próximo ciclo de desenvolvimento. As tarefas ordenadas do *Product Backlog* são apresentadas pelo *Product Owner* e posteriormente analisadas pela *Equipa Scrum*. Cabe exclusivamente à equipa de desenvolvimento decidir quais as tarefas do *Product Backlog* que serão entregues no final do próximo *Sprint*, criando assim as metas do *Sprint* (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 9).

- *Sprint Review*

Reunião que acontece no final de cada Sprint para avaliação e revisão das tarefas realizadas. A equipe deve demonstrar o trabalho executado, que será analisado pelo *Product Owner* de acordo com as metas estabelecidas na reunião de planejamento de Sprint. Estas reuniões servem igualmente para discutir outros assuntos relativos ao *Sprint*, tarefas a realizar, soluções técnicas encontradas, aspetos práticos do projeto e eventual adaptação a novos contextos (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 22).

- *Sprint Retrospective*

Reunião da equipa de desenvolvimento com o seu *Scrum Master*, em que se analisa o *Sprint* em termos operacionais, se identificam e se planeiam métodos que podem tornar os processos mais eficientes, e se exploram as causas externas que podem condicionar o desempenho da equipa. Desta reunião deve resultar um conjunto de melhorias que podem ser aplicadas no próximo *Sprint*, contribuindo para a eficiência da equipa e para a qualidade do projeto (cf. COSTA / RIBEIRO, 2013: 22).



**Figura 19: Visão Global do modelo Scrum**

Fonte: Conceção e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão, Documento Interno

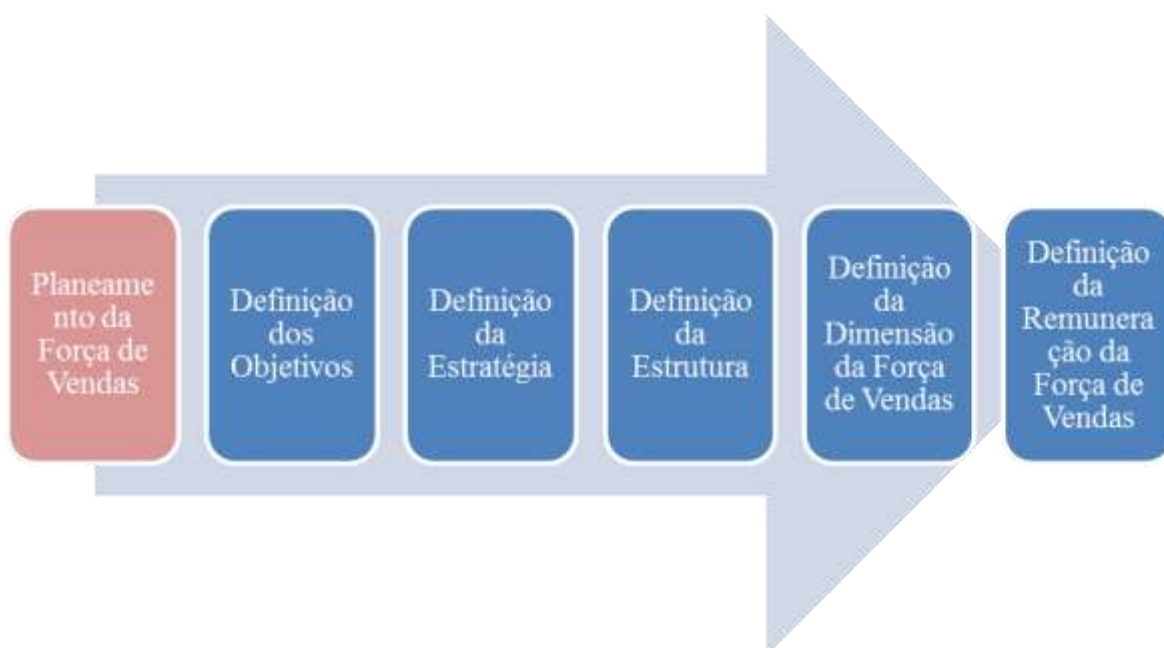


### 3.5 Força de Vendas

Após a descrição da metodologia *Scrum* aplicada nas empresas de desenvolvimento *software* considera-se pertinente descrever, ainda que de forma geral, a estrutura da Força de Vendas tradicionalmente adotada. Para este efeito, será utilizada a metodologia proposta por Philip Kotler, autor de múltiplos livros, artigos e teorias de marketing de referência mundial. A descrição desta estrutura vai permitir esboçar um cenário mais concreto de como este departamento deve ser organizado. No entanto, esta estrutura pode variar de acordo com o foco estratégico da empresa (cf. KOTLER, 2002: 301).

#### 3.5.1 Planeamento da Força de Vendas

O planeamento da Força de Vendas engloba várias fases. Cada uma destas fases deve ser alvo de uma análise que tenha em consideração a realidade organizacional. No entanto, todas as partes integrantes do planeamento estão direcionadas para um objetivo comum: aumentar o lucro da empresa. De seguida é apresentado o esquema que identifica as fases da Força de Vendas e a ordem do seu planeamento:



**Figura 20: Planeamento da Força de Vendas**

Fonte: cf. Marketing Management, Kotler (2002), Elaboração própria

A equipa da Força de Vendas executa várias tarefas com o objetivo de servir de elo de ligação entre a empresa e o cliente. Para além disso, a equipa assume-se como ferramenta essencial na obtenção da informação sobre o mercado e os concorrentes. No processo de

planeamento e organização da Força de Vendas entende-se necessário identificar quais as tarefas que a equipa irá executar. Kotler descreveu as seguintes funções:

- **Prospecção** – procura e identificação de novos clientes;
- **Definição de cliente-alvo** – decisão sobre a alocação de tempo entre os clientes novos e os clientes existentes;
- **Comunicação** – ato de transmissão das informações sobre os produtos/serviços da empresa;
- **Processo de venda** – abordagem ao cliente, apresentação, resposta às objeções e o fecho da venda;
- **Atendimento** – prestação de serviços ao cliente (resolução de problemas, assistência técnica, obtenção de financiamento, dinamização das entregas...);
- **Recolha da informação** – realização de pesquisas de mercado de modo obter a informação;
- **Alocação** – seleção de clientes que nos períodos de baixa oferta irão beneficiar do produto/serviço (*e.g.* escolher os clientes que no período de baixa oferta não poderão ficar sem o produto) (cf. KOTLER, 2002: 300).

### 3.5.2 Definição dos objetivos e das estratégias

A definição dos objetivos e das estratégias constitui uma tarefa essencial no planeamento da Força de Vendas. As empresas precisam de definir os seus objetivos específicos para um determinado espaço temporal. Segundo Kotler, a definição dos objetivos e estratégias não se baseia somente nos valores de volume de vendas e no lucro das transações efetuadas, mas é medida também a satisfação do cliente (cf. KOTLER, 2002: 300). A definição dos objetivos não é só um processo de determinação dos valores mensuráveis, envolvendo, do mesmo modo, o planeamento de tempo que deve ser gasto pelo vendedor em cada tarefa por ele executada. Se este planeamento não for realizado, os vendedores podem correr o risco de desperdiçar o seu tempo vendendo, por exemplo, produtos/serviços da empresa aos clientes já existentes e descurando assim o potencial dos novos clientes (cf. KOTLER, 2002: 305).

É certo que o desempenho dos vendedores é influenciado pela conjuntura económica. No entanto, e conforme já foi referido, um vendedor executa várias funções que são determinantes para o sucesso da empresa. Assim, e face à crise económica, é natural a elevada escassez de novos clientes. Nestas alturas, um vendedor deve aproximar-se dos clientes insatisfeitos na tentativa de recuperar as suas preferências, acompanhar de perto os clientes atuais da empresa e efetuar pesquisas de mercado de modo a encontrar novas oportunidades de negócio (cf. KOTLER, 2002: 305).

Atualmente, a função de um vendedor engloba responsabilidades cada vez mais complexas e críticas para a organização. Ser um bom vendedor, numa perspetiva quantitativa, não é suficiente. Face à complexidade do mercado, a elevada concorrência e a crise económica mundial, entre outros fatores, o vendedor assume o papel do Gestor de Cliente. Para além disso, o processo de venda requer cada vez mais um trabalho em equipa, que necessita do suporte dos vários elementos da organização, tais como a gestão de topo, para coordenar vendas de maior responsabilidade e dimensão, suporte técnico, serviço ao cliente, equipa administrativa e outros departamentos (cf. KOTLER, 2002: 306).

A estruturação e definição dos objetivos dividem-se em três campos de ação: determinar metas mensuráveis, definir estratégias para a satisfação do cliente e gerir eficazmente as tarefas a executar por vendedor (cf. KOTLER, 2002: 300). Depois de definidos objetivos e estratégias, a empresa opta por uma Força de Vendas direta ou subcontratada (cf. KOTLER, 2002: 301). A Força de Vendas direta inclui colaboradores que trabalham a tempo inteiro e exclusivamente para a empresa. A Força de Vendas subcontratada consiste em profissionais de vendas (comerciais) que são pagos com base em comissões (consoante o número de transações efetuadas) (cf. KOTLER, 2002: 301).

### **3.5.3 Definição da estrutura**

A definição da estrutura da Força de Vendas prende-se essencialmente com a estratégia definida pela empresa. Deste modo, Kotler definiu a estrutura da Força de Vendas consoante o território, produto, mercado e a complexidade (cf. KOTLER, 2002: 302):

**Território:** atribuição a cada vendedor de um território exclusivamente da sua responsabilidade. Esta estrutura permite não só delinear uma visão clara das

responsabilidades do vendedor, mas também incentivá-lo a desenvolver um negócio local, aumentar o seu círculo de influência e diminuir as despesas uma vez que a área de deslocação é relativamente pequena (cf. KOTLER, 2002: 302).

**Produto:** esta estrutura baseia-se na importância de os vendedores conhecerem os produtos da empresa, bem como a complexidade destes produtos que exigem uma gestão eficaz. A opção por esta estrutura acontece quando os produtos/serviços são tecnicamente complexos, diversos na sua estrutura ou representam uma elevada quantidade (cf. KOTLER, 2002: 302).

**Mercado:** a definição da estrutura por mercado consiste numa especialização da Força de Vendas consoante um setor ou um grupo de clientes. Na maioria das vezes, esta estrutura exige frequentes deslocações, uma vez que os clientes de um determinado mercado estão dispersos ao nível nacional ou internacional. No entanto, a principal vantagem da estrutura por mercado revela-se na aproximação e, consequentemente, num melhor conhecimento das necessidades específicas do cliente (cf. KOTLER, 2002: 302).

**Complexidade:** uma estrutura da Força de Vendas complexa acontece quando a empresa possui uma grande variedade de produtos/serviços direcionada para uma carteira de clientes diversa, distribuída por uma extensa área geográfica. Deste modo, um vendedor pode posicionar-se por território-produto, território-mercado, produto-mercado. (cf. KOTLER, 2002: 302).

### **3.5.4 Definição de dimensão e de remuneração da Força de Vendas**

Após a definição de uma estratégia e de uma estrutura, a empresa deve definir a dimensão da Força de Vendas, tendo por base o número de clientes que se pretende alcançar. O departamento da Força de Vendas é um dos departamentos mais produtivos e, consequentemente, mais caros de uma organização. Aumentar o tamanho deste departamento significa também aumentar os custos da empresa. Por isso, a definição da dimensão da Força de Vendas deve ser bem ponderada e estudada. Segundo Kotler, o método mais utilizado consiste em determinar a dimensão da Força de Vendas em cinco passos. Estes passos são definidos através de um processo de cálculo, em que a carga de trabalho da Força de Vendas é determinada para assegurar a cobertura/acompanhamento de

um território ou para garantir o cumprimento dos resultados estipulados (cf. KOTLER, 2002: 302):

1. Os clientes são classificados por categorias, de acordo com o volume de negócios atual ou potencial;
2. É determinado o número anual de visitas, de acordo com a hierarquização dos clientes (definida no 1.º passo);
3. O número de clientes em cada grupo (definido no 1.º passo) é multiplicado por número de visitas anuais (definição da carga de trabalho);
4. É determinado o número médio de visitas anuais que um vendedor pode fazer;
5. É determinado o número de vendedores necessários através de divisão do número total das visitas anuais estipuladas pela empresa pelo valor médio das visitas efetuadas pelo vendedor num ano.

**Exemplo prático:** A empresa possui 1.000 clientes do grupo A e 2.000 do grupo B. Os clientes do grupo A necessitam de 36 visitas por ano (36.000 visitas por ano). Os clientes do grupo B necessitam de 12 visitas por ano (24.000 visitas por ano). No entanto, a empresa precisa de uma Força de Vendas que atinja 60.000 visitas por ano. Se um vendedor em média pode fazer 1.000 visitas por ano, a empresa iria precisar de 60 vendedores ( $60.000/1.000 = n.º$  dos vendedores necessários) (cf. KOTLER, 2002: 302).

A remuneração dos vendedores deve ser definida de acordo com os objetivos, tanto da empresa como dos próprios vendedores. O plano de remuneração deve ser eficaz e coerente com os valores praticados no mercado. Qualquer colaborador gosta de ser recompensado pelo trabalho que executa e pela experiência que partilha com a organização. Kotler definiu quatro componentes de remuneração efetiva da Força de Vendas: montante fixo, montante variável, ajuda de custos e benefícios (cf. KOTLER, 2002: 303):

**Montante fixo** – salário que satisfaz as necessidades de um vendedor, mantendo a sua estabilidade financeira;

**Montante variável** – tem como objetivo motivar, estimular ou recompensar o vendedor por um esforço maior. Este esforço é remunerado através de comissões, bonificações ou distribuição de lucros;

**Ajudas de custo** – remuneração que cobre as despesas do vendedor em deslocações: transporte, alojamento, alimentação, entre outros;

**Benefícios** – podem incluir férias remuneradas, plano de seguro contra doenças e acidentes, pensões, entre outros. Os benefícios visam promover a segurança dos colaboradores e aumentar a sua satisfação com o emprego.

### 3.5.5 Gestão da Força de Vendas

Uma gestão efetiva é necessária para implementar com sucesso a Força de Vendas numa empresa. Esta gestão passa pelas fases de recrutamento e seleção, formação, supervisão, motivação e avaliação (cf. KOTLER, 2002: 303):

#### Quadro 1: Gestão da Força de Vendas

Fonte: Marketing Management, Kotler (2002). Elaboração própria

<b>Recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Processo de seleção não eficiente conduz a uma elevada rotatividade e, em consequência, a perdas financeiras com a formação de novos recursos;</li><li>○ A empresa deve estabelecer os seus critérios de seleção dos colaboradores (cf. KOTLER, 2002: 303).</li></ul>
<b>Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conhecer e identificar-se com a empresa;</li><li>○ Conhecimento profundo dos produtos/serviços da empresa;</li><li>○ Conhecer os clientes e os concorrentes da empresa;</li><li>○ Profissionalismo e rigor na apresentação dos produtos/serviços da empresa;</li><li>○ Conhecer os procedimentos e as responsabilidades de um vendedor (cf. KOTLER, 2002: 304).</li></ul>
<b>Supervisão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Estabelecer objetivos para os contactos com o cliente:</b> determinar se o aumento de vendas justifica o aumento de custos, ponderar o montante gasto com o cliente e o retorno que o mesmo cliente vai gerar;</li><li>○ <b>Estabelecer regras para os contactos com os clientes novos (prospecção) e atuais:</b> um contacto com um cliente novo é mais dispendioso e arriscado uma vez que este pode não comprar. No entanto, a prospecção é uma ferramenta essencial para a expansão de uma carteira de clientes;</li><li>○ <b>Eficiência na gestão de tempo:</b> os vendedores perdem a maioria do seu tempo em:<ul style="list-style-type: none"><li>- prospecção de informação e planeamento da estratégia para o contacto com o cliente</li><li>- deslocações (pode consumir até 50% do tempo)</li><li>- almoço, lanche</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo de espera do cliente</li> <li>- processo de venda (tempo passado com o cliente)</li> <li>- tarefas administrativas (elaboração de relatórios, contas, reuniões, entre outros).</li> </ul> <p>Sugere-se a utilização das novas tecnologias, da Internet e de outras ferramentas como forma de cronometrar e gerir o tempo, e ainda de tornar o processo de prospeção mais dinâmico (cf. KOTLER, 2002: 305).</p>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quanto maior for a motivação maior será o esforço: maior esforço conduz a uma melhor <i>performance</i>, uma melhor <i>performance</i> leva a maior recompensa, uma maior recompensa leva a maior satisfação, uma maior satisfação reforça a motivação (cf. KOTLER, 2002: 307);</li> <li>○ <b>Fatores de maior motivação:</b> incentivos financeiros, promoção na carreira, crescimento pessoal, sentimento de realização;</li> <li>○ <b>Fatores de menor motivação:</b> simpatia, respeito, segurança, reconhecimento</li> <li>○ O sistema de incentivo pode basear-se tanto na recompensa financeira como na relação intrapessoal (cf. KOTLER, 2002: 307).</li> </ul>
<b>Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fontes de informação para a avaliação: relatórios de vendas, observação pessoal, <i>feedback</i> dos clientes (recomendações, queixas), comunicação com outros vendedores;</li> <li>○ Elaboração anual por cada vendedor do plano de marketing por território. Este plano contém a seguinte informação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- média de contactos diários efetuados pelo vendedor;</li> <li>- tempo médio gasto para cada contacto;</li> <li>- número médio de receitas geradas a partir de contactos;</li> <li>- percentagem de encomendas pro cada 100 contactos</li> <li>- número de novos clientes para cada período;</li> <li>- número de clientes perdidos por período;</li> <li>- percentagem do custo da Força de Vendas do valor total das vendas (cf. KOTLER, 2002: 308).</li> </ul> </li> </ul>

### 3.6 Aplicação da metodologia *Scrum* à Força de Vendas no Turismo

Após a descrição da metodologia *Scrum* no contexto das empresas de desenvolvimento de *software* e a descrição geral do planeamento e gestão da Força de Vendas segundo Philip Kotler entende-se pertinente apresentar o processo de como a metodologia *Scrum* será aplicada à organização das vendas na Ubiwhere. É importante referir que a viabilidade deste projeto foi fundamentada pela pesquisa dos artigos relacionados com a temática aqui abordada como também pela comunicação constante com o orientador de estágio curricular Eng. Rui A. Costa.

A ideia deste projeto surgiu após a realização de algumas tarefas relacionadas com as estratégias de vendas e aumento de notoriedade da empresa. Estas tarefas permitiram identificar as principais dificuldades e lacunas que impediam atingir uma percentagem de sucesso considerável. Deste modo, a ideia de desenvolver e estruturar uma Força de Vendas para a Ubiwhere surge como necessidade de organização e aumento de eficiência na venda dos produtos do setor de turismo. A escolha do setor prende-se com o fato de as tarefas que realizei enquanto estagiária curricular foram estreitamente relacionadas com as soluções Ubiwhere direcionadas para o mercado de turismo.

Deste modo, identifiquei que a empresa não possui nenhuma estrutura organizada no que diz respeito à força de vendas. As estratégias de angariação de clientes podem ser eficientes. No entanto, e se não existir um acompanhamento regular que se refere à calendarização das tarefas, organização da informação, entre outros itens estas estratégias podem revelar-se pouco apropriadas.

A maior preocupação incidiu no fato de ser altamente prejudicial aplicar uma Força de Vendas que fosse evasiva para a organização da empresa. Deste modo, tive em conta as características particulares da Ubiwhere que iriam influenciar a estruturação da Força de Vendas. Estas características são:

- Dimensão reduzida da empresa (Força de Vendas tem maior notoriedade e reconhecimento nas empresas de maior dimensão);
- A cultura organizacional da empresa nunca incluiu uma equipa de Força de Vendas;



- A estrutura da empresa não permite criar um departamento exclusivamente dedicado às vendas;
- Os vendedores dos produtos/serviços da Ubiwhere são todos os elementos da equipa: administradores, engenheiros de desenvolvimento de *software*, profissionais de marketing.

Neste seguimento, e uma vez que a Ubiwhere desenvolve as soluções baseando-se nos princípios da metodologia ágil *Scrum* foi considerado como pertinente a adaptação desta metodologia à estruturação da Força de Vendas. O fator de maior incidência na aprovação deste projeto foi de encontro com as características particulares de empresa, em particular com a condição de que os vendedores da empresa podem ser recursos de experiência estritamente tecnológica. Uma vez que os princípios *Scrum* são comunicados e, consequentemente, conhecidos pela maioria dos elementos da empresa concluiu-se que a sua introdução na força de vendas não terá caráter evasivo e resultará numa adaptação linear e dinâmica.

### 3.6.1 Adaptação da estrutura *Scrum* à Força de Vendas

Na tabela que se segue são apresentadas as adaptações da estrutura *Scrum* à Força de Vendas, mais concretamente a apropriação dos termos *Scrum* aos termos da Força de Vendas. Com isto pretende-se exemplificar como os elementos constituintes da metodologia serão integrados num novo contexto.

**Quadro 2: Adaptação da Estrutura *Scrum* à Força de Vendas**  
**Fonte: Elaboração própria**

Equipa SCRUM	Equipa da Força de Vendas
○ <i>Product Owner</i>	• Administrador da Empresa
○ <i>Product Backlog</i>	• Plano Geral de Ação
○ <b>Equipa de Desenvolvimento</b>	• Equipas da Força de Vendas
○ <i>Sprint</i>	• Ciclos temporais de tarefas
○ <i>Sprint Backlog</i>	• Plano de ação para cada ciclo • <i>Scrumboard</i>
○ <i>Scrum Master</i>	• Diretor Comercial
○ <i>Daily Scrum</i>	• Reunião Diária

○ <i>Burndown Chart</i>	• Integração no <i>Scrumboard</i>
○ <b>Reunião de Planeamento de Sprint</b>	• Reunião de Planeamento de Ciclo
○ <i>Sprint Review</i>	• Reunião de Revisão
○ <i>Sprint Retrospective</i>	• Reunião de Retrospectiva

- **Equipa da Força de Vendas.**

Conforme já foi referido os elementos da equipa da Força de Vendas são todos os colaboradores da Ubiwhere. A alocação das tarefas a executar dentro da empresa apresenta um carácter dinâmico e imprevisível. Por exemplo, no caso de resposta aos Concursos Públicos, nacionais ou internacionais, os engenheiros de desenvolvimento de *software* têm uma participação fundamental no que diz respeito ao preenchimento das questões estritamente técnicas. Alguns concursos solicitam a integração na equipa dos recursos humanos com conhecimento e experiência em áreas específicas. Nestas situações o *curriculum* de cada elemento é avaliado de modo a escolher a pessoa com o conhecimento adequado ao contexto do concurso (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – Equipa *Scrum*).

No que diz respeito à participação nos eventos nacionais e internacionais, a participação dos colaboradores com conhecimentos técnicos é essencial, na medida em que são necessárias não só as demonstrações do protótipo da solução exposta, mas também a resolução das dúvidas por parte de potenciais clientes.

Os círculos de influência de cada colaborador, sem exceção, têm um valor reconhecido na empresa. Deste modo, todos os elementos são naturalmente envolvidos no processo de prospeção dos potenciais clientes e no posterior contacto com eles.

Para um melhor entendimento da flexibilidade e versatilidade da equipa Ubiwhere, foi considerado pertinente elaborar um quadro que demonstre a alocação dos principais departamentos da empresa às tarefas da Força de Vendas (Quadro 3), e outro quadro que mostre as tarefas executadas pelos departamentos em cada estratégia (Quadro 4).

Aplicando a metodologia de Kotler, a estrutura da Força de Vendas será direccionada para o Produto. Esta opção deve-se ao facto de as soluções da empresa apresentarem um

carácter complexo e diverso, o que implica uma regularidade no acompanhamento por parte dos engenheiros da equipa de desenvolvimento (vd, *supra*, capítulo 3.5.3).

**Quadro 3: Distribuição das tarefas por departamento**

Fonte: Elaboração própria

Administration	Prospecção, definição do cliente-alvo, comunicação, processo de venda, alocação
R&D + i/Engeneering	Prospecção, comunicação, processo de venda, atendimento
Marketing&Communication	Prospecção, definição do cliente-alvo, comunicação, processo de venda, atendimento, recolha da informação, alocação
Business&Innovation	Prospecção, processo de venda, recolha da informação

Estratégia	Departamentos envolvidos	Tarefas a realizar
Participação em Concursos Públicos	<div data-bbox="685 357 1021 437">Administration</div> <div data-bbox="685 469 1021 549">R&amp;D + i/Engeneering</div> <div data-bbox="685 580 1021 684">Marketing&amp;Communic ation</div> <div data-bbox="685 716 1021 798">Business&amp;Innovation</div>	<p><b>Prospecção:</b> prospecção de concursos públicos;</p> <p><b>Definição do cliente-alvo:</b> seleção dos concursos públicos a concorrer e a sua análise;</p> <p><b>Alocação:</b> decisões sobre a alocação dos colaboradores que irão participar na elaboração da candidatura do Concurso Público (depende da dimensão, complexidade e prazos de entrega da candidatura);</p> <p><b>Comunicação:</b> preenchimento da candidatura com as informações sobre a empresa;</p> <p><b>Processo de venda:</b> processo de preenchimento da candidatura (elaboração dos conteúdos conforme os requisitos estabelecidos, desenvolvimento dos protótipos);</p> <p><b>Atendimento:</b> comunicação com a entidade adjudicante, resolução de eventuais dúvidas sobre o protótipo a desenvolver, demonstração do protótipo, dinamização do processo para cumprir prazos da candidatura;</p> <p><b>Recolha da Informação:</b> consulta das propostas da concorrência já publicadas.</p>
Candidatura aos prémios nacionais e internacionais	<div data-bbox="685 970 1021 1050">Administration</div> <div data-bbox="685 1082 1021 1161">R&amp;D + i/Engeneering</div> <div data-bbox="685 1193 1021 1297">Marketing&amp;Communic ation</div>	<p><b>Prospecção:</b> prospecção de concursos;</p> <p><b>Definição do cliente-alvo:</b> seleção de concursos a decorrer;</p> <p><b>Alocação:</b> decisões sobre a alocação dos colaboradores que irão participar na elaboração da candidatura do Concurso;</p> <p><b>Comunicação:</b> preenchimento da candidatura com as informações sobre a empresa;</p> <p><b>Processo de venda:</b> processo de preenchimento da candidatura (elaboração dos conteúdos conforme os requisitos estabelecidos);</p> <p><b>Atendimento:</b> comunicação com entidades responsáveis pelos concursos, dinamização do processo para cumprir prazos da candidatura;</p> <p><b>Recolha da Informação:</b> análise da concorrência que está a participar no</p>

		mesmo concurso ou já participou num concurso semelhante.
Participação em eventos nacionais e internacionais	<div>Administration</div> <div>R&amp;D + i/Engeneering</div> <div>Marketing&amp;Communication</div> <div>Business&amp;Innovation</div>	<p><b>Prospecção:</b> prospecção dos eventos que irão decorrer e que pelo conceito terão um potencial interesse para a Ubiwhere;</p> <p><b>Definição do cliente-alvo:</b> seleção dos eventos nos quais a empresa vai participar;</p> <p><b>Alocação:</b> decisão sobre quem vai participar nos eventos seleccionados;</p> <p><b>Comunicação:</b> transmissão das informações relativas às soluções da Ubiwhere aos participantes no evento (potenciais clientes), demonstração do funcionamento do protótipo;</p> <p><b>Processo de venda:</b> abordagem ao cliente, apresentação das soluções, resposta às objeções e obtenção do contacto para um futuro diálogo;</p> <p><b>Atendimento:</b> fornecimento de informações mais detalhadas sobre as soluções apresentadas, análise de um possível negócio e/ou parceria, entrega dos contactos da empresa para um futuro diálogo;</p> <p><b>Recolha da Informação:</b> pesquisa de dados relativos às empresas concorrentes que participaram no evento.</p>
Círculos de influência	<div>Administration</div> <div>Marketing&amp;Communication</div> <div>R&amp;D + i/Engeneering</div> <div>Business&amp;Innovation</div>	<p><b>Prospecção:</b> cada colaborador avalia os círculos de influência de modo a identificar um possível interessado nas soluções da Ubiwhere;</p> <p><b>Definição do cliente-alvo:</b> definição dos clientes de maior interesse;</p> <p><b>Comunicação:</b> disseminação da informação ao círculo de influência de cada colaborador dando maior ênfase aos potenciais clientes;</p> <p><b>Processo de venda:</b> abordagem ao cliente, apresentação das soluções, resposta às objeções e o fecho da venda;</p> <p><b>Atendimento:</b> resolução de problemas, assistência técnica, dinamização das entregas da solução;</p> <p><b>Recolha da Informação:</b> pesquisa de novos clientes.</p>

**Quadro 4: Distribuição das tarefas por estratégias e departamento**  
Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar, os departamentos da empresa são multifacetados, alavancando tarefas que exigem flexibilidade, criatividade e autodisciplina. Nesta perspetiva, entende-se que a adaptação dos valores intrínsecos da equipa *Scrum* à Força de Vendas irá constituir um processo dinâmico, resultante da familiarização com estes valores no contexto de desenvolvimento de *software*.

A Força de Vendas na Ubiwhere, e segundo a terminologia definida por Kotler, é uma Força de Vendas direta (vd. *supra*, capítulo 3.5.2).

- **Administrador da Empresa**

As funções de *Product Owner* serão desempenhadas pelo Administrador da Empresa, que irá configurar os objetivos globais da organização no período de um ano. Para além dos objetivos, serão definidas as tarefas a executar. As principais responsabilidades de Administrador de Empresa passam pela tomada das decisões críticas no sentido de um aumento do retorno ao investimento (ROI). Estas decisões serão disseminadas por todos os colaboradores da organização (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Product Owner*).

- **Plano Geral de Ação**

O Plano de Ação consiste obviamente nas tarefas a executar, de acordo com os objetivos estipulados. Este plano terá um carácter flexível e dinâmico enquanto os objetivos irão permanecer inalteráveis. As tarefas podem vir a sofrer algumas alterações consoante aos fatores imprevisíveis que caracterizam qualquer atividade humana (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Product Backlog*).

- **Equipa da Força de Vendas**

Estima-se que a Ubiwhere tenha inicialmente uma Equipa de Vendas que irá atuar nas quatro estratégias de angariação de clientes anteriormente definidas. É importante referir que os elementos da equipa não irão, por norma, dedicar o dia inteiro ao desenvolvimento de funções da Força de Vendas, a não ser que o volume de trabalho seja considerável e justifique a alocação total dos determinados colaboradores. Deste modo, a equipa da Força de Vendas também terá um carácter dinâmico e flexível e irá envolver diferentes

colaboradores em cada ciclo de tarefas (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – Equipa de Desenvolvimento).

- **Plano de ação para cada ciclo**

O plano de ação para cada ciclo representa o conjunto de tarefas que foram retiradas do Plano de Ação Geral. Cada ciclo temporal terá um objetivo específico que resultou da divisão do objetivo geral definido pelo Administrador. Ou seja, os objetivos atingidos por cada ciclo temporal vão sendo somados de forma a verificar o que está em falta para chegar ao objetivo geral (definido para o ano).

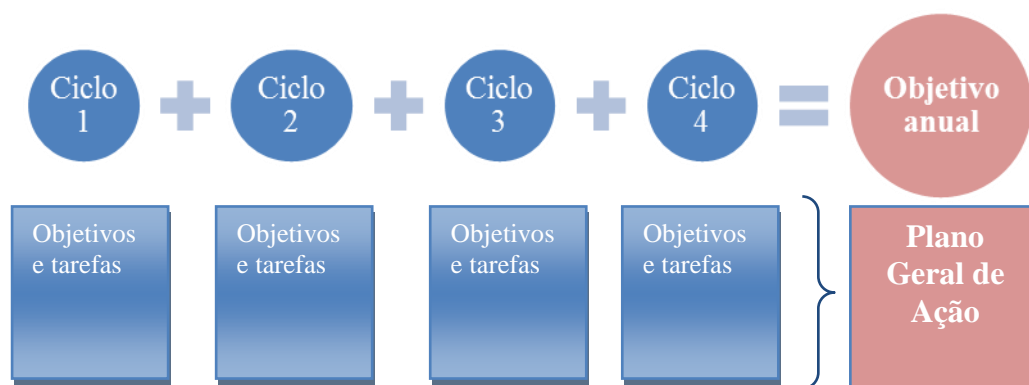
As tarefas retiradas são distribuídas por cada ciclo temporal podendo ser adaptadas aos objetivos estabelecidos. Estima-se que estas tarefas tenham uma especificação mais concreta face ao seu estado inicial no Plano de Ação Geral. Isto deve-se ao facto de ser bastante moroso e pouco eficiente especificar ao pormenor as ações que irão ser executadas em 12 meses. Outro fator que já foi referido prende-se com fatores de imprevisibilidade e com a consequente necessidade de adotar uma atitude ágil perante os mesmos (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Sprint Backlog*).

- **Ciclos temporais de tarefas**

Estima-se que os ciclos temporais de tarefas tenham uma duração de 15 dias. Nestes 15 dias, a Equipa da Força de Vendas é desafiada a atingir os objetivos propostos executando as tarefas já especificadas. Num cenário ideal, todas as tarefas programadas são executadas no tempo estipulado e com todos os objetivos cumpridos a 100% (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 - *Sprint*).

De modo a melhor exemplificar o funcionamento dos ciclos e da distribuição das tarefas do Plano de Ação, é apresentado o Quadro 5.

**Quadro 5: Fluxo de trabalho da Força de Vendas**  
Fonte: Elaboração própria



- **Diretor Comercial**

O Diretor Comercial vai desempenhar um papel fulcral na gestão e organização da Força de Vendas. Adotando a metodologia *Scrum*, este cargo, para além da comunicação e disseminação de boas práticas no que concerne à metodologia aplicada, irá gerir todos os eventos relacionados com a estrutura da equipa: reuniões diárias, reuniões de validação dos objetivos, reuniões de retrospectiva sobre o trabalho efetuado. Deste modo, o Diretor Comercial será responsável pela definição dos objetivos para cada ciclo temporal das tarefas, de acordo com os objetivos definidos pelo administrador no Plano Geral de Ação. Os objetivos serão comunicados à equipa da Força da Vendas, juntamente com as tarefas que deverão ser realizadas por cada ciclo. Assim, a responsabilidade pelo planeamento e pela validação do trabalho efetuado irá constituir a função fundamental do Diretor Comercial. Com isto pretende-se uma comunicação mais próxima com os colaboradores da empresa envolvidos na Força de Vendas, garantir uma monitorização constante da dinâmica das tarefas executadas, resolver problemas e questões críticas, ponderar a eventual necessidade de alocar mais recursos humanos, sempre que a realização dos objetivos assim o exigir.

Em suma, o papel do Diretor Comercial irá envolver todas as tarefas relacionadas com a Supervisão da Força de Vendas (estabelecer objetivos, estabelecer regras para a realização dos objetivos, gerir de uma forma eficiente o tempo dos colaboradores), com a Motivação (incentivar, reconhecer e recompensar) e, por fim, com a Avaliação (implementação dos métodos de análise do desempenho de cada colaborador). É ainda



importante referir que todas estas funções serão desempenhadas em constante comunicação com o Administrador de Empresa, que irá facultar não só os recursos necessários ao funcionamento da Força de Vendas, mas também monitorizar as tarefas executadas pelo Diretor Comercial. Neste sentido, sugiro a realização de uma reunião trimestral de transmissão de ponto de situação acerca do trabalho efetuado na qual também serão pronunciadas as eventuais sugestões de melhoria (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Scrum Master*).

- **Reuniões Diárias**

Reuniões de periodicidade diária nas quais será feita uma análise crítica do trabalho efetuado desde a última reunião. As reuniões são individuais e não deverão ultrapassar os 15 minutos. Os colaboradores reportam ao Diretor Comercial as tarefas efetuadas no dia anterior, identificam as ocorrências negativas, ou destacam as positivas, planeiam as tarefas diárias. Estas reuniões irão permitir não só a identificação dos eventuais obstáculos na realização das tarefas, que serão resolvidos pelo Diretor Comercial, mas também monitorizar o desempenho diário dos colaboradores. Durante estas reuniões é construído um quadro, o *Scrumboard*, que reflete a evolução de cada ciclo de trabalho (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Daily Scrum*).

- ***Scrumboard***

O *Scrumboard* irá refletir os objetivos estipulados, as tarefas planeadas e as tarefas que foram feitas para cada ciclo temporal de trabalho. Deste modo, obtém-se uma visualização gráfica do trabalho que ainda falta executar para atingir os objetivos. Para além disso, entende-se que o *Scrumboard* é uma excelente ferramenta de comunicação entre todos os elementos da equipa: incentiva o espírito de entreajuda em caso de atrasos na execução das tarefas, fornece uma visão global do que já foi feito e o que falta fazer, incentiva a um maior esforço perante a comparação do trabalho já feito por outros colegas.

O Quadro 6 representa um exemplo prático do *Scrumboard* aplicado a Força de Vendas. As informações neste Quadro têm um carácter ilustrativo, podendo ser personalizadas e adaptadas a contextos concretos.

A primeira coluna corresponde ao Plano de Ação para um determinado ciclo e contém as tarefas especificadas que devem ser efetuadas nesse período de tempo (15 dias). A segunda coluna contém a indicação dos departamentos que estarão envolvidos na execução das tarefas. A terceira coluna é preenchida com o nome ou cargo dos colaboradores responsáveis pelas tarefas estipuladas. A coluna das Tarefas em Execução, Tarefas Feitas e Tarefas por Executar prende-se com o trabalho que está a ser feito, que já foi feito e o que falta fazer respetivamente.

É importante referir que este quadro tem um carácter flexível, podendo ser diariamente atualizado. A quantidade das informações projetadas depende da carga do trabalho estipulada para cada ciclo.

Plano de Ação Ciclo Nº1	Departamentos Envolvidos	Responsável	Tarefas em Execução	Tarefas feitas	Tarefas por executar	Objetivo
Prospecção e Seleção dos Concurso Públicos	R&d+i Manager Business & Innovaion	BIZDEV, IFC	Análise do Concurso	Prospecção e Seleção dos Concurso Públicos	Preenchimento e Submissão da Candidatura	Submeter uma candidatura dos Concursos Públicos
Análise do Concurso		BIZDEV, IFC				
Preencher a candidatura		R&D, IFC				
Submeter a candidatura		IFC				
Prospecção e Seleção das entidades	Marketing&Com munication Business& Innovation R&d+i Manager	MARCOM, BIZDEV	Marcação das Reuniões	Prospecção e Seleção das entidades  Estabelecer Contacto com as Entidades	Preparação para as Reuniões	Identificar 5 entidades turísticas a adquirir as soluções Ubiwhere
Estabelecer Contacto com as Entidades		MARCOM				
Marcação das Reuniões		MARCOM				
Preparação para as Reuniões		MARCOM, BIZDEV				
Prospecção e Seleção dos eventos	Marketing&Com munication, R&D+i Manager	MARCOM	Seleção das soluções a apresentar	Prospecção e Seleção dos eventos	Preparação para o evento	Identificar 2 eventos para a divulgação das soluções Ubiwhere
Seleção das soluções a apresentar		MARCOM				
Preparação para o evento		R&D				

**Quadro 6: Demonstração de Scrumboard**

Fonte: Elaboração própria

- **Reunião de Planejamento**

A reunião de planejamento, que consiste em determinar o que vai ser feito no próximo ciclo, deverá ser obviamente realizada no início de cada ciclo. Os objetivos e as tarefas são especificados de acordo com o Plano Global de Ação. O Diretor Comercial e a Equipe da Força de Vendas definem as tarefas e os objetivos, salientando a importância de participação de todos os elementos no rumo de cada ciclo (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 - Reunião de Planejamento de *Sprint*).

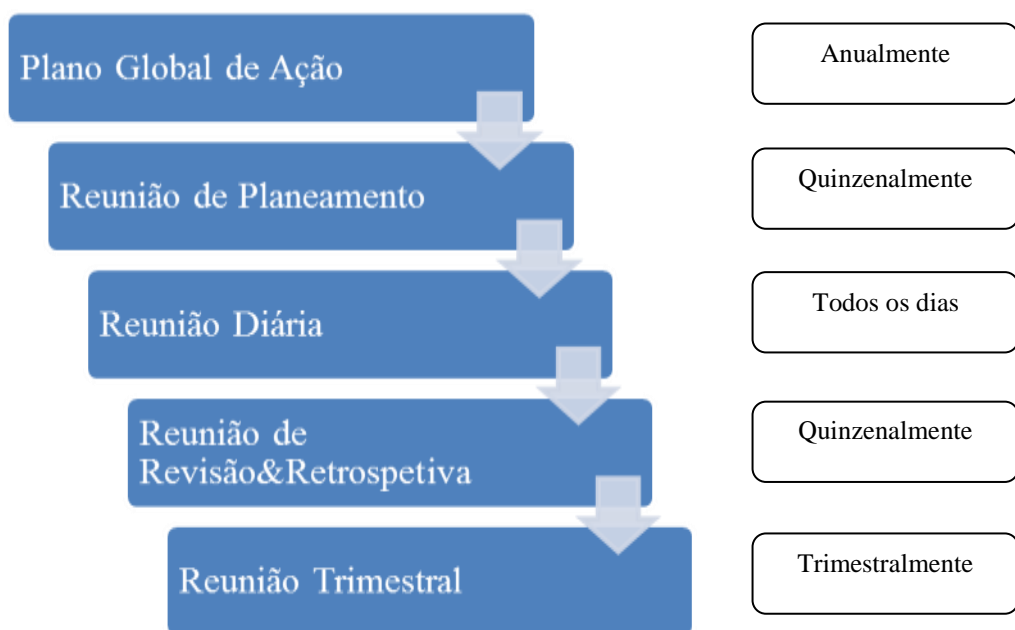
- **Reunião de Revisão**

Esta reunião é realizada no final de cada ciclo temporal, de modo a avaliar e validar os objetivos alcançados pela equipe da Força de Vendas. Cada colaborador deve apresentar as tarefas executadas ao Administrador da Empresa que, juntamente com o Diretor Comercial, verifica a conformidade das tarefas com os objetivos estipulados. Nesta reunião são igualmente identificadas e discutidas as problemáticas encontradas durante o ciclo, definidas as ações que devem ser tomadas para a sua correção de modo a não prejudicar o objetivo global do empreendimento (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Sprint Review*).

- **Reunião de Retrospectiva**

A Reunião de Retrospectiva realiza-se entre o Diretor Comercial e os elementos da Equipe da Força de Vendas. Trata-se de discutir e de analisar os ciclos decorridos em termos operacionais, identificando as lacunas na execução das tarefas, elaborando ações de melhoria e avaliando a viabilidade de implementação destas ações já no próximo ciclo.

Uma vez que a estrutura da nova Força de Vendas já foi explicada, entende-se pertinente ilustrar o processo dos eventos a repetir periodicamente (vd. *supra*, capítulo 3.4.2 – *Sprint Retrospective*).



**Quadro 7: Encontros regulares e a sua periodicidade**  
**Fonte: Elaboração própria**

### 3.6.2 Conclusão

Após a descrição teórica da implementação da Força de Vendas segundo a metodologia *Scrum*, é importante salientar os principais objetivos e resultados esperados deste projeto.

O objetivo principal da nova Força de Vendas na Ubiwhere consiste em potenciar o sucesso das tarefas executadas que diretamente contribuem para o alcance do objetivo global da empresa. Além disso, pretende-se melhorar:

- A organização tanto entre as equipas e como entre os colaboradores
- A comunicação e interação entre os departamentos
- A comunicação entre administração e todos os colaboradores
- A disseminação eficaz dos valores e objetivos da empresa
- A competitividade da empresa no mercado
- A adaptação e o controlo das situações não esperadas (fatores externos)

Alguns exemplos de introdução da metodologia *Scrum* noutras empresas descrevem resultados positivos que, na sua generalidade, apontam para uma melhor comunicação, uma maior transparência, uma melhor adaptabilidade aos fatores externos inesperados, entre outros. Espera-se igualmente, encontrar uma boa receptividade dos colaboradores a esta mudança na organização. Para que isto aconteça, entende-se necessário disseminar o teor do projeto por todos membros da empresa, explicando minuciosamente os objetivos e os benefícios de uma nova estrutura desta natureza.

Por fim, mostra-se imperativo referir que, na sua fase inicial, a nova Força de Vendas será aplicada às tarefas direcionadas para o setor do Turismo. Mais tarde a Força de Vendas irá igualmente abranger outros setores em que a Ubiwhere atua.

## **4. Outras tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular**

Neste capítulo serão descritas outras tarefas realizadas durante o Estágio Curricular em apreço. Estas tarefas serviram de algum modo de suporte à realização do projeto anteriormente descrito. As atividades que me foram propostas no início do Estágio foram fundamentais no sentido de compreender melhor os processos internos da empresa no que respeita, sobretudo, a área de Marketing e Comunicação. Devo sublinhar que as competências e os conhecimentos adquiridos durante a frequência do Mestrado em Línguas e Relações Empresarias tiveram um impacto fundamental na execução das diversas atividades de que fui incumbida, possibilitando compreender melhor a forma como se articulam conteúdos teóricos à componente prática.

### **4.1 Prospeção de clientes**

A tarefa de prospeção de clientes consistiu na realização de uma pesquisa na Internet de potenciais entidades públicas e privadas que pudessem estar interessadas nas soluções da Ubiwhere. Esta tarefa foi transversal a todo o período do Estágio Curricular na empresa. As soluções escolhidas para a promoção e, conseqüentemente, para a definição dos parâmetros de pesquisa foram o *bikeemotion* e o *Pervasive Tourism* inseridos na categoria de soluções para o mercado de turismo.

No caso do *bikeemotion*, o objetivo da pesquisa consistia em encontrar entidades públicas e privadas com interesse intrínseco na implementação de sistema de 4.<sup>a</sup> geração de partilha de bicicletas (vd. *supra* 1.9.3). Delineei critérios de pesquisa segundo os seguintes parâmetros: zonas geográficas, cidades com sistemas de partilha de bicicletas desatualizados ou inexistentes. Deste modo, limitei a prospeção de potenciais clientes para o *bikeemotion* aos países da União Europeia, uma vez que a partilha de bicicletas públicas constitui uma prática comum em muitas cidades europeias.

No caso do *Pervasive Tourism* identifiquei dois métodos de prospeção de clientes (vd. *supra* 1.9.3). O primeiro método tinha por base selecionar entidades públicas e privadas de cariz cultural ou lúdica que, pela falta de tecnologia nos seus espaços, poderiam estar interessados nas soluções da Ubiwhere. Para isso, as entidades selecionadas foram estudadas de modo a identificar as lacunas na modernização e pertinência na aplicação das tecnologias disponíveis.

Outro método de prospeção de clientes consistiu na elaboração de uma listagem das entidades públicas e privadas de cariz histórico e cultural que se tinham candidatado a concursos públicos relativos à modernização tecnológica de vários espaços em Portugal. A estas entidades era proposta uma parceria com a Ubiwhere, que desenvolveria e forneceria soluções de *software*, nomeadamente soluções já existentes, como o *Pervasive Tourism*.

## **4.2 Análise da concorrência**

No início do meu estágio curricular foi-me proposto efetuar um estudo da concorrência para a solução da Ubiwhere *bikeemotion*. Para o efeito, elaborei uma tabela de cálculo em Excel com os aspetos que eram objeto de análise. Foram assim identificadas na tabela as características dos concorrentes diretos ou indiretos, com o intuito de apurar de forma mais detalhada os seus pontos fortes e fracos. Para além disso, estes dados permitiram identificar as características mais importantes ou mais competitivas de um sistema de partilha de bicicletas (vd. Anexo 8 - Análise da Concorrência, *bikeemotion*).

Para além de Análise da Concorrência do *bikeemotion*, foi-me proposto efetuar uma análise idêntica a uma das soluções que integram o *Pervasive Tourism*, nomeadamente a superfície interativa de reconhecimento automático de gestos *Play*. Deste modo, a estrutura e o próprio processo da análise da concorrência seguiu a ordem da tabela utilizada para o mesmo efeito na solução *bikeemotion* (vd. Anexo 9 e Anexo 10).

## **4.3 Plano de Marketing**

A importância de elaboração de um Plano de Marketing prende-se com a necessidade de adaptação das empresas às exigências do mercado global. Os avanços rápidos da tecnologia, o fenómeno da globalização e multiculturalismo, a mudança gradual dos valores sociais, entre outros fatores que marcaram a primeira década do século XXI, ditam hoje regras rigorosas ao mundo dos negócios. É nesta perspetiva que a realização de um Plano de Marketing constituiu uma das principais preocupações aquando do desenvolvimento do projeto *Pervasive Tourism*. O próprio projeto, detentor de características específicas, foi acompanhado de um estudo detalhado dos cenários competitivos que envolvem o mercado de turismo. Assim, a elaboração deste documento, para além de outras vantagens, permitiu obter um conhecimento mais profundo da força da



concorrência, dos pontos fortes e fracos do projeto *Pervasive Tourism* e das possíveis decisões estratégicas a por em ação.

Durante a elaboração do Plano de Marketing utilizei as seguintes ferramentas: a análise do mercado, da segmentação, dos parceiros, da concorrência, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), entre outras, que permitiram avaliar o futuro do projeto e potenciar o seu sucesso.

#### **4.4 Canais de comunicação**

Após a realização da Análise da Concorrência, de um Plano de Marketing e, finalmente, da Prospeção de Clientes, fui incumbida de dar início ao contacto com os potenciais clientes identificados. Nesta fase, já me encontrava familiarizada tanto com a cultura organizacional da empresa, como com as suas soluções, o que me facilitou a abordagem dos clientes.

Os clientes eram contactados por via do telefone ou do correio eletrónico. Os contactos efetuados tinham como principal objetivo a marcação de um encontro pessoal, no qual seria apresentada a plataforma *Pervasive Tourism*. As principais entidades abordadas foram: Agência para o Desenvolvimento Turístico das Aldeias do Xisto, Câmara Municipal de Viseu, Câmara Municipal de Marinha Grande (proposta de aplicações móveis para o Turismo Industrial), Terras de Sícó – Associação de Desenvolvimento e, por fim, várias entidades que concorreram ao concurso público de modernização tecnológica do Centro Interpretativo de Monchique.

É importante referir que a maior dificuldade na realização desta tarefa consistiu na falta de disponibilidade das entidades contactadas para agendar uma reunião. Noutros casos, a dificuldade residiu na decisão final da entidade contactada, que demorou um período de tempo significativo a analisar a proposta da Ubiwhere. O insucesso de outros contactos prendeu-se com a ausência das pessoas com quem pretendia falar, na perda dos e-mails enviados ou simplesmente na falta do *feedback* prometido, após manifestação de interesse nas soluções da Ubiwhere.

#### **4.5 Criação de conteúdos multilingue**

A criação de conteúdos multilingue consistiu na realização de trabalhos de tradução necessários para o dia-a-dia da empresa. Neste sentido, realizei tradução de vários textos que, na sua maioria, descreviam as soluções da empresa (*e.g* características, vantagens, entre outros). A tradução foi feita de português para o inglês e permitiu-me por em prática o conhecimento de línguas adquirido durante a frequência das Unidades Curriculares não só de Mestrado, como também da Licenciatura.

#### **4.6 Candidatura a prémios**

No que diz respeito à candidatura a prémios foi-me proposto elaborar conteúdos (tanto em inglês como em português) relativos a apresentação das soluções da Ubiwhere que foram escolhidas para concorrer a prémios. A execução desta tarefa permitiu aprofundar o meu conhecimento sobre as soluções da empresa, treinar a minha capacidade de efetuar tarefas com tempo limitado e trabalhar em equipa (as candidaturas consoante o seu tamanho exigiam o esforço de mais pessoas).

Entre candidaturas que realizei, destacam-se: *Green Project Awards* (projeto internacional promovido pelos governos locais, que visa reconhecer e premiar as boas práticas de projetos que promovam o desenvolvimento sustentável), Prémio Nacional Multimédia (promovido pela APMP – Associação Multimédia, que pretende incentivar o talento e criatividade na produção nacional multimédia), *Building Global Inovators* (uma parceria entre MIT, Sloan Business School, Centro de Inovação Deshpande, ISCTE-IUL e MIT Portugal, que visa premiar soluções inovadoras e empreendedoras) e *World Summit Award* (que visa agraciar projetos inovadores de conteúdos interativos). As últimas duas candidaturas têm um maior destaque, visto que o *bikeemotion* (solução com a qual concorremos ao prémio *Building Global Inovators*) esteve nos quartos-final. Já na candidatura ao concurso *World Summit Award*, o *bikeemotion* foi escolhido pelo júri para representar o Portugal na categoria *e-Culture&Tourism*.

#### **4.7 Participação em eventos**

Durante o Estágio Curricular tive a oportunidade de participar no *4th European Summit on the Future Internet*, realizado na Universidade de Aveiro. O objetivo deste

evento consistiu em mostrar e divulgar entre potenciais clientes os protótipos das soluções Ubiwhere *Pervasive Tourism* e *Coollab*. A participação neste evento resultou na obtenção de alguns contactos importantes que, futuramente, poderão resultar em parcerias e até negócios (vd. Anexo 16).

## **5. Considerações finais sobre o estágio curricular**

São sempre difíceis os caminhos desconhecidos. Mas a dedicação e o esforço atraem a vitória àqueles que nela acreditam. Foi com este pensamento que dei início ao meu Estágio Curricular na Ubiwhere. Como já tinha tido uma experiência profissional numa outra empresa, não tive dificuldades em me adaptar ao ritmo das tarefas que me incumbiram de executar. A fase de adaptação ao novo ambiente e aos novos colegas decorreu sem quaisquer percalços, apesar de cada empresa ter uma cultura organizacional própria, no que respeita aos seus valores e seus hábitos. Neste sentido, realço o bom ambiente que se vive na Ubiwhere, a simpatia dos colaboradores, a sua boa disposição e o espírito de entreaajuda. Foram estas as qualidades que desde o início destaquei e foram elas que me deram aconchego e me ajudaram a integrar rapidamente na equipa.

A orientação do meu supervisor do Estágio, o Eng. Rui A. Costa, foi essencial neste percurso. No desempenho das tarefas que me foram propostas, tive a oportunidade de exercer a minha criatividade e juízo crítico, percebendo que o espírito de iniciativa e autodidatismo são bem-vindos na Ubiwhere.

O apoio incansável da Professora Ana Maria Ramalheira durante o Estágio, a sua solícita participação para a consecução do presente relatório bem como, a sua paciência e dedicação foram fundamentais nesta fase do meu percurso académico.

O conhecimento que adquiri ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais foi fulcral na realização de muitas atividades. Deste modo, gostaria de salientar a Unidade Curricular Negócios Internacionais que me facultou conhecimentos necessários para as pesquisas de mercados internacionais. Os conhecimentos adquiridos nas Unidades Curriculares Modelos e Processo de Negócio e Estratégia e Competitividade foram decisivos na realização de tarefas de Plano de Marketing, Análise da Concorrência e Canais de Comunicação. Já a Unidade Curricular Inglês – Projeto de Aplicação contribuiu para a criação de conteúdos multilingue que incluíam a elaboração de textos para as descrições dos produtos/serviços da Ubiwhere, tradução de textos que integravam as candidaturas aos concursos, entre outros. Nestas tarefas, a formação que adquiri ao longo

da Licenciatura em Línguas, Literaturas e Culturas revelou-se também extremamente útil, repercutindo-se na qualidade relativa dos conteúdos elaborados.

Já a realização do projeto sobre a Metodologia *Scrum* e Força de Vendas na área do Turismo teve como apoio crucial a minha experiência profissional anterior, como já referi, numa empresa de mediação imobiliária. O saber que adquiri nesta empresa constitui um pilar muito importante para a execução do projeto específico que desenvolvi na Ubiwhere e para a análise da respetiva viabilidade.

Gostaria de realçar que o Estágio Curricular em apreço foi ao encontro das minhas expectativas. As experiências vividas ao longo dos cinco meses deixaram uma marca importante não só nas minhas competências profissionais, mas também nas minhas qualidades pessoais. Tive oportunidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o meu percurso académico, tornando-me numa pessoa profissionalmente mais flexível, com competências multifacetadas e sem receio de enfrentar novos desafios. Aprendi lições valiosas sobre o relacionamento entre os colegas, o respeito e a simpatia (na verdadeira aceção da palavra) pelo outro. Vivi momentos de muita pressão quando as tarefas tinham prazos apertados, tendo aprendido a gerir a ansiedade, o tempo e a valorizar o trabalho em equipa.

A melhor prova da qualidade do trabalho que realizei ao longo do Estágio Curricular redonda no facto de ter sido convidada pelos responsáveis da Ubiwhere para abraçar nesta empresa novos desafios profissionais.

## 6. Referências bibliográficas

- [Anónimo], «What is the Wall? », *The Museum of Copenhagen* (Homepage), URL: [http://www.copenhagen.dk/en/whats\\_on/the\\_wall/what\\_is\\_the\\_wall/](http://www.copenhagen.dk/en/whats_on/the_wall/what_is_the_wall/) [Consultado em 06-07-2013].
- [Anónimo], (01-02-2013), «Portugal vence Prémio de Melhor Stand Internacional na Feira de Turismo de Madrid», *Fugas Notícias*, URL: [http://fugas.publico.pt/Noticias/316014\\_portugal-vence-premio-de-melhor-stand-internacional-na-feira-de-turismo-de-madrid](http://fugas.publico.pt/Noticias/316014_portugal-vence-premio-de-melhor-stand-internacional-na-feira-de-turismo-de-madrid) [Consultado em 06-08-2013].
- [Anónimo], (22-03-2013), «Smart move targets smart phone users», *Cowra Guardian* (Homepage), URL: <http://www.cowraguardian.com.au/story/1382200/smart-move-targets-smart-phone-users/?cs=593> [Consultado em 06-08-2013].
- [Anónimo], (23-08-2013), «Telemóveis guiam turistas em Vila Real, Régua e Lamego», *Jornal de Notícias*, URL: [http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content\\_id=3384120](http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=3384120) [Consultado em 04-08-2013].
- [Anónimo], (22-08-2013), «Portugal soma 43 meses consecutivos de aumentos das receitas turísticas», *PressTur*, URL: <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=43668> [Consultado em 04-08-2013].
- [Anónimo], (12-09-2012), «Lisboa regressa ao antigamente com a YDreams», *Marketeer Online*, URL: <http://marketeer.pt/2012/09/12/lisboa-regressa-ao-antigamente-com-a-ydreams/> [Consultado em 06-08-2013].
- [Anónimo], (12-01-2012), «São João de Madeira investe no turismo industrial», *OJE*, URL: <http://www.oje.pt/suplementos/residencial-e-lazer/noticias/sao-joao-da-madeira-investe-no-turismo-industrial> [Consultado em 07-08-2013].
- [Anónimo], (13-12-2011), «SCRUM Guidelines». *Scrum Desk* (Homepage), URL: <http://www.SCRUMdesk.com/scrum-guidelines/> [Consultado em 26-09-2013].
- [Anónimo], (06-09-2011), «Porto: Fundação Serralves revela arte em “smartphones e tablets”», *Jornal de Notícias*, URL: [http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content\\_id=1978568](http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=1978568) [Consultado em 11-08-2013].
- APDC (2013), «Despesa em TI cai 1,6% em 2013», URL: [http://www.apdc.pt/Legacy/Artigo.aspx?channel\\_id](http://www.apdc.pt/Legacy/Artigo.aspx?channel_id) [Consultado em 04-08-2013].
- BAUMGARTNER, Thomas *et al.* (2011), *Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- BLANCO, Javier (2011), «Understanding and managing innovation and technological change: a major opportunity for tourism organizations», in: *World Tourism Organization (UNWTO)*, URL:

[http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources\\_volume1\\_tec htourism\\_eng\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_tec htourism_eng_0.pdf) [Consultado em 04-08-2013].

BLYTHE, Jim / ZIMMERMAN, Alan (2005), *Business to Business Marketing Management - A Global Perspective*. Londres: Thomson Learning.

CANDIA, Tanya (2013), «Agile: What Marketers Can Learn From Software Developers», in: *Marketing Profs*, URL: <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/11262/agile-what-marketers-can-learn-from-software-developers> [Consultado em 21-09-2013].

CLARK, Dorie (2013), «Five Things Top Sales Leaders Differently. And What You Can Learn From Them», *Forbes*, URL: <http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2013/02/06/five-things-top-sales-leaders-do-differently-and-what-you-can-learn-from-them/> [Consultado em 26-07-2013].

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf) [Consultado em 05-08-2013].

COSTA, Rui / RIBEIRO, Nuno (2013), *Concessão e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão*, Documento Interno da Ubiwhere.

DEEMER, Peter *et al.* (2010), «The Scrum Primer». *Scrum Training Institute*, URL: <http://www.goodagile.com/scrumprimer/scrumprimer.pdf> [Consultado em 25-09-2013].

DEFAUW, Randall (2012), «Can Marketing Go Agile», in *Agile Conference (AGILE)*.

ESTEVES, Tiago da Cunha (06-07-2012), «Londres tem nova aplicação móvel grátis», *Publituris*, URL: <http://www.publituris.pt/2012/07/06/londres-tem-nova-aplicacao-movel-gratis/> [Consultado em 06-08-2013].

*Guia de Boas Práticas de Responsabilidade Social* (2011), Projeto PME Social promovido em parceria pela AIDA – Associação Industrial de Aveiro, APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial e ANEMM – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas. URL: [http://www.citeve.pt/artigo/sicacr\\_resp\\_social](http://www.citeve.pt/artigo/sicacr_resp_social) [Consultado em 05-08-2013].

HEUSSER, Matt (2011), «Scrum in sales: Q&A with Scrum founding father Jeff Sutherland», *Openview Venture Partners* (Homepage), URL: <http://openviewpartners.com/news/scrum-in-sales-qa-with-scrum-founding-father-jeff-sutherland/> [Consultado em 20-09-2013].

IDC – International Data Corporation (2008), «Volume de Negócios em Serviços de Tecnologias de Informação Cresceu 13% em Portugal», *IDC*, URL: <http://www.idc.pt/press/IDC-Insights-I.jsp> [Consultado em 24-08-2013].

IDC – International Data Corporation (2010), «Mercado Nacional de Tecnologias de Informação Reduz 2,7% Para 3,220 Milhões de Euros em 2010», *IDC*, URL: [http://www.idc.pt/press/pr\\_2011-03-09.jsp](http://www.idc.pt/press/pr_2011-03-09.jsp) [Consultado em 04-08-2013].

IDC – International Data Corporation (2011), "Top 10 Predictions". (IDC Predictions 2012: Competing for 2020), *IDC*, URL: <http://cdn.idc.com/research/Predictions12/Main/downloads/IDCTOP10Predictions2012.pdf> [Consultado em 04-08-2013].

IDC – International Data Corporation (2012), «Top 10 Predictions. IDC Predictions 2013: Competing on the 3rd Platform», *IDC*, URL: <http://www.idc.com/research/Predictions13/downloadable/238044.pdf> [Consultado em 04-08-2013].

INIEWSKI, Krzysztof (2010), *Convergence of Mobile and Stationary Next-Generation Networks*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

JAMES, Michael (2010), "Scrum Reference Card", CollabNet Inc, URL: [http://www.collab.net/sites/default/files/uploads/CollabNet\\_scrumreferencecard.pdf](http://www.collab.net/sites/default/files/uploads/CollabNet_scrumreferencecard.pdf) [Consultado em 18-09-2013].

KERIN, Roger A. / PETERSON, Robert A. (2007), *Problemas de Marketing Estratégico: Comentários e Casos Seleccionados*. Porto Alegre: Pearson Education Inc., 11.<sup>a</sup> ed.

KOTLER, Philip (2002), *Marketing Management*, Millennium Edition. New Jersey: Pearson Custom Publishing.

KOTLER, Philip / PFOERTSCH, Waldemar (2006), *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.

KRISTFELT, Eric (29-05-2013), «Agile and Sales: Reflections on my first Scrum Sales Team», *Leading Agile* (Homepage), URL: <http://www.leadingagile.com/2013/05/agile-and-sales-reflections-on-my-first-scrum-sales-team-2/> [Consultado em 20-09-2013].

LOPES, Joel (18-12-2012), «A Fidelização dos clientes Segundo a Staples», *Jornal de Notícias*, URL: [http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content\\_id=2952332&dossier=O%20Norte%20faz%20bem](http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content_id=2952332&dossier=O%20Norte%20faz%20bem) [Consultado em 20-09-2013].

LOPES, Luís (14-08-2012), «Turismo Digital», in: *Força de Vendas*, URL: <http://www.forcadevendas.pt/marketing/item/641-turismo-digital> [Consultado em 06-08-2013].

MARÇALO, Carlos (22-10-2012), «Aumento da Competitividade do Turismo passa pelas TIC», *Semana Informática*, URL: <http://www.semanainformatica.xl.pt/servi%C3%A7os/196-aumento-da-competitividade-do-turismo-passa-pelas-tic.html> [Consultado em 06-08-2013].

MARTINS, Marcos Amancio P. (2007), *Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.

MATEUS, Cátia (18-05-2012), «85,7% das empresas TIC vão manter ou aumentar quadros», *Expresso* [Emprego], URL: <http://expressoemprego.pt/noticias> [Consultado em 04-08-2013].



OBAIDAT, Mohammad S. / DENKO, Mieso / WOUNGANG, Isaac (2011), *Pervasive Computing and Networking*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

RAMOS, Célia M.Q. (2010), «Sistemas de Informação para a Gestão Turística», *Revista Encontros Científicos - Tourism&Management Studies*, n.º 6, URL: [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-24082010000100011](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-24082010000100011) [Consultado em 04-08-2013].

Redmine (2013), «Ubiwhere [Intranet: Sistema de Gestão Integrado]», URL: <https://redmine.ubiwhere.com/projects/3510-sgi> [Consultado em 22-07-2013].

RIFAI, Taleb (2011), in: *World Tourism Organization (UNWTO)*, [s.ind.de página] URL: [http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources\\_volume1\\_tec htourism\\_eng\\_0.pdf](http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_tec htourism_eng_0.pdf) [Consultado em 04-08-2013].

SAH, Raul (2011) «Scrum at iSense Prowareness: The Path to Hyper Productivity» (White Paper), in: *iSenece Prowareness*. URL: [http://www.scrum.nl/media/scrum\\_pub\\_07/\\$FILE/Scrum%20at%20iSense%20Prowarenes s%20-%20The%20path%20to%20Hyperproductivity.pdf](http://www.scrum.nl/media/scrum_pub_07/$FILE/Scrum%20at%20iSense%20Prowarenes s%20-%20The%20path%20to%20Hyperproductivity.pdf) [Consultado em 18-09-2013]

SCHWABER, Ken. / SUTHERLAN, Jeff. (2011), «O Guia do Scrum. O decisivo Guia Scrum: as regras do jogo», URL: <https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum%20Guide%20-%20Portuguese%20European.pdf> [Consultado em 15-09-2013].

SCOTT, Cynthia D. / JAFFE, Dennis T. / TOBE, Glenn R. (1993), *Organizational Vision, Values, and Mission*. Seattle: Crisp Publications Inc.

SEGURA, Mauro (2011), «Pesquisa: 73% das pessoas confiam mais nos colegas do que na recomendação dos especialistas», *AQO- A Quinta Onda*, URL: <http://aquintaonda.blogspot.pt/2011/07/oh-panel-pesquisa-compra-amigos-opiniaio.html> [Consultado em 24-08-2013].

SOLINGEN, Rini van (2011), «Scrum in Sales: How to improve account management and sales processes», in: *Agile Conference (AGILE)*, Salt Lake City: URL: <http://jeffsutherland.com/ScruminSalesAgile2011.pdf> [Consultado em 14-09-2013].

SRINIVASAN, Mukund (15-12-2009), «Scrum and Strategy». *InfoQ*, URL: <http://www.infoq.com/articles/scrum-and-strategy> [Consultado em 15-09-2013].

TAKEUCHI, Hirotaka / NONAKA, Ikujiro (1986), «The New New Product Development Game» in: *Harvard Business Review*, URL: <http://agilix.nl/resources/TheNewNewProductDevelopmentGame.pdf> [Consultado em 15-09-2013].

Turismo de Portugal (2013), *Os Resultados do Turismo - 1.º trimestre 2013*, URL: <http://www.turismoportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/1%C2%BA%20Trim%202013%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf> [Consultado em 17-08-2013].

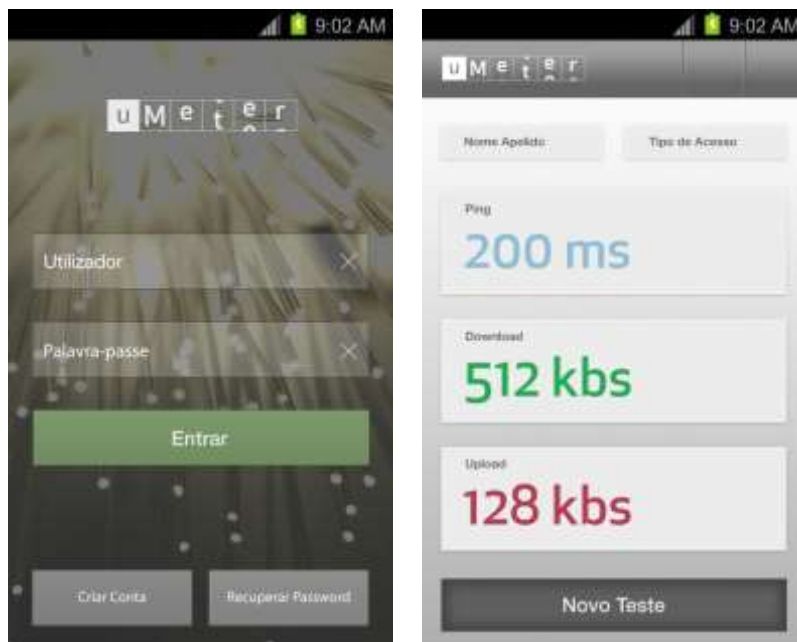
Turismo de Portugal (2011), *PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo. Propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*, URL: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revis%C3%A3o.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf) [Consultado em 17-08-2013].

TOMIYA, Eduardo (2010), *Gestão do Valor da Marca: Como Criar e Gerenciar Marcas Valiosas*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2.<sup>a</sup> ed.

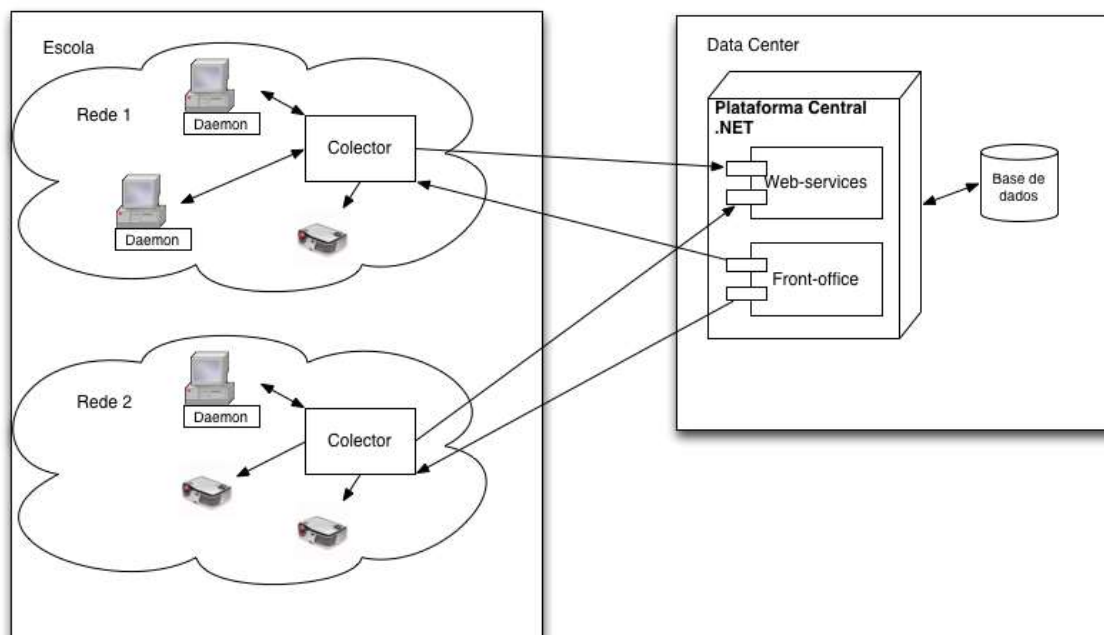
VALINHO, Patrícia Teles / FRANCO, Ivan (2005), «Tecnologia, interação e cultura: novos horizontes», in: *Biblioteca On-line de Ciências de Comunicação*, URL: <http://www.bocc.ubi.pt> [Consultado em 04-08-2013].

## 7. Anexos

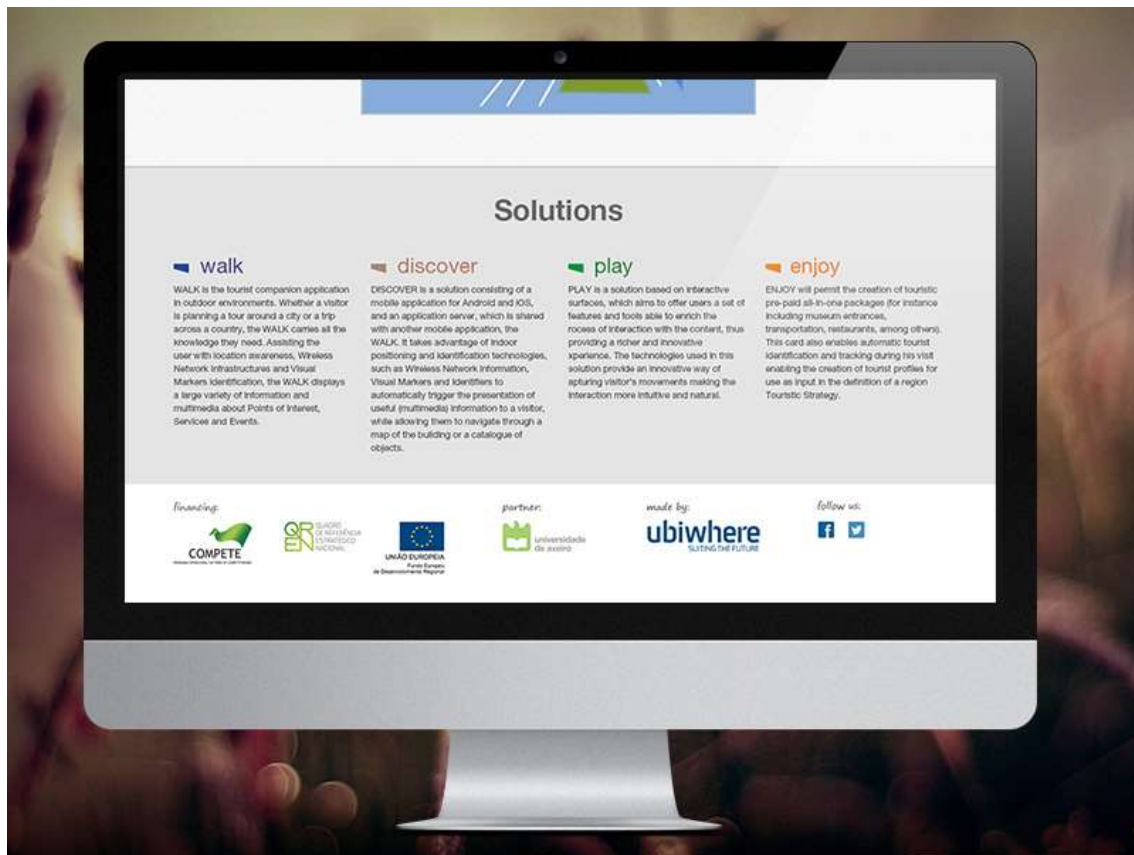
### Anexo 1 – solução *uMeter*



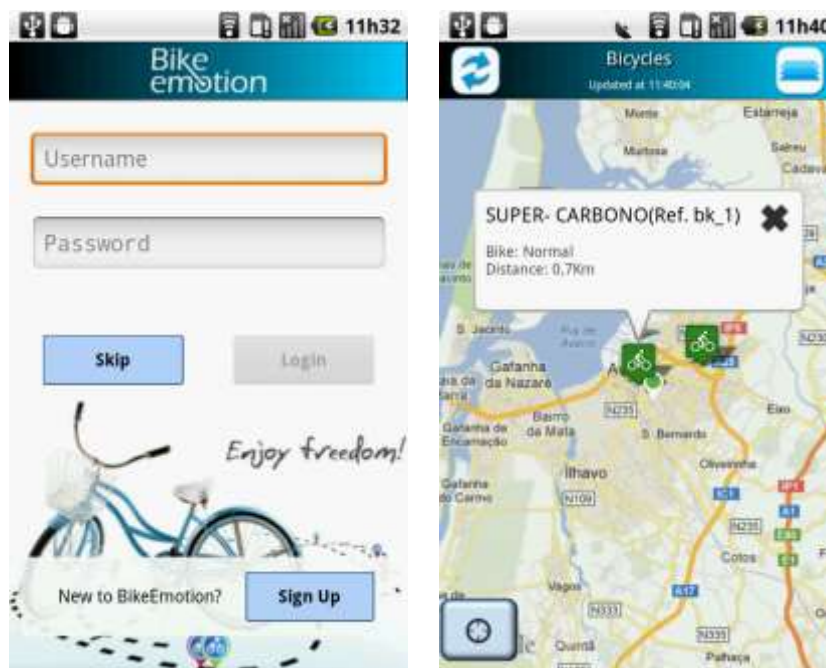
### Anexo 2 - solução *uMonitor*



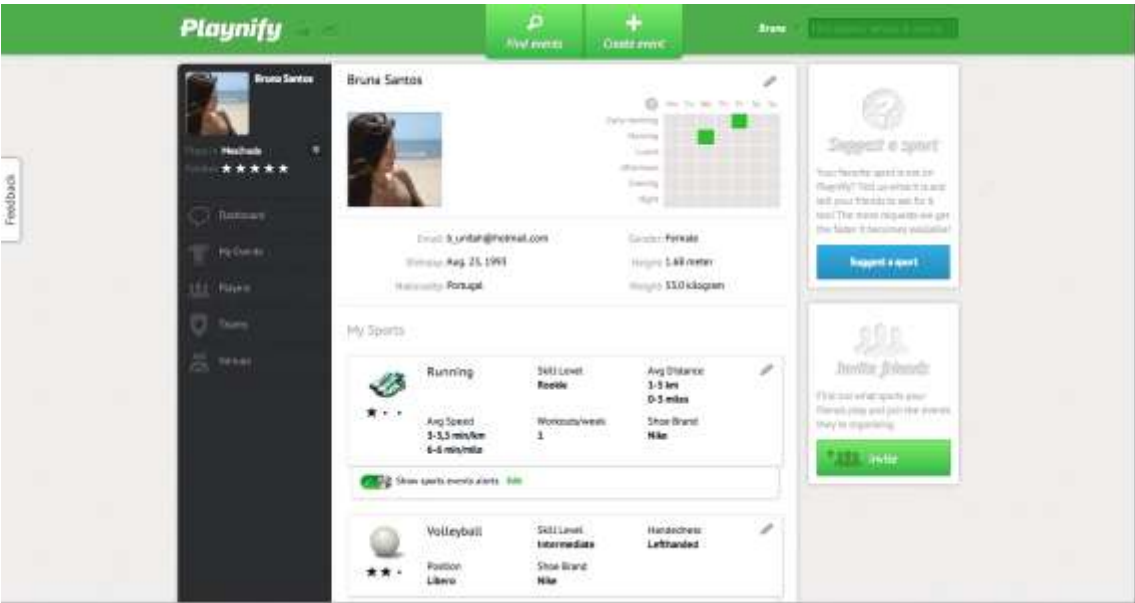
### Anexo 3 - Pervasive Tourism Web Site



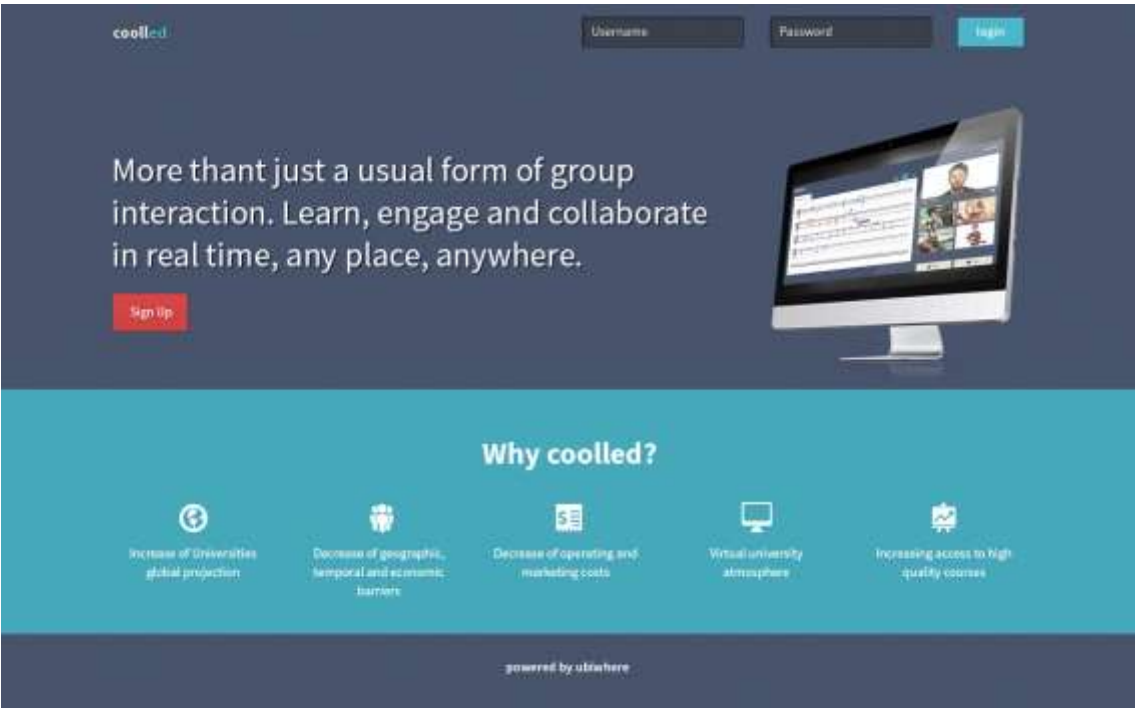
### Anexo 4 - bikeemotion aplicação móvel



Anexo 5 - Rede Social *Playnify*



Anexo 6 - *Cooled*



Anexo 7 - Ubistudio



Anexo 8 - Análise da Concorrência, *bikeemotion*

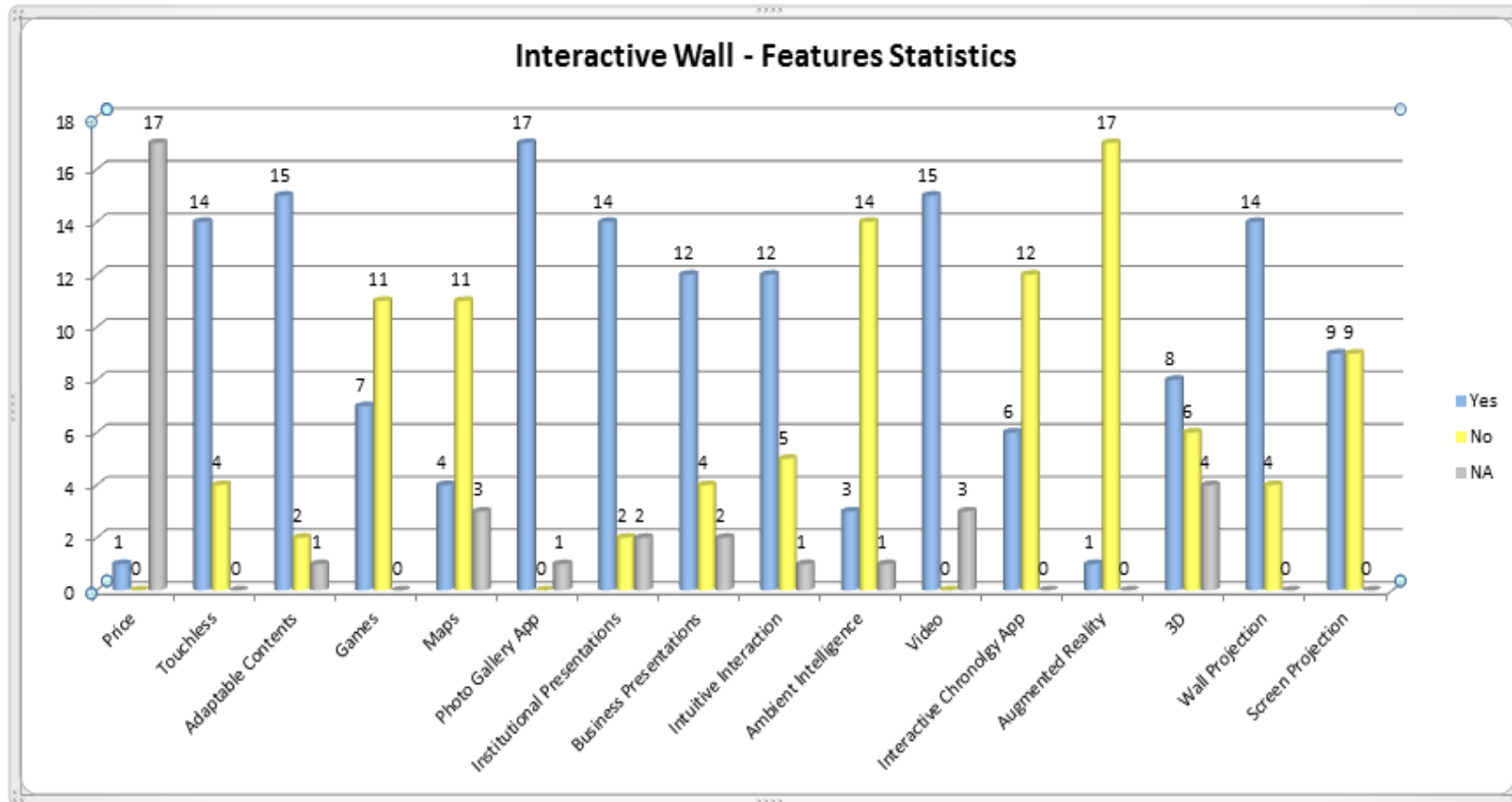
A12    fx    USA (Washington D.C.)														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Country	Project Name	Sustainable and economical solution	Exemption from infrastructures	Exemption from padlocks/racks	Low installation and operating costs	Online pay or registration	Bicycle terminals pay or registration	Lock/unlock electronic device (RFID card system)	GPS tracker	Cameras	Advertisement	Bicycle basket	Smartphone application
2	Portugal	Bikeemotion	Yes	Yes	NA	Yes	NA	NA	Yes	Yes	NA	NA	NA	Yes
3	China (Hangzhou)	Hangzhou Public Bicycle	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No
4	France (Price)	Vélib	Yes	No	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	Yes
5	Argentin (Buenos Aires)	Mejor en bici	Yes	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes
6	Brasil (Toledo)	Toopedalando	Yes	No	No	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No
7	Brasil (Rio de Janeiro)	Bikerio	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes
8	Canada	Bixi	Yes	No	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	NA	Yes	Yes	Yes
9	Netherlands (several cities)	OV - fiets	Yes	No	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	No
10	Spain (Barcelona)	Bicing	Yes	No	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	Yes
11	USA (Washington D.C.)	WeBike	Yes	Yes	No	Yes	Yes	No	No	No	No	OPT	OPT	Yes
12														

Anexo 9 - Análise da Concorrência, *Pervasive Tourism (Play)*

I13									
	B	C	D	E	F	I	J	K	L
	Direct	Company Name	App name	Place of implementation	Price	Touchless	Adaptable contents	Games	Maps
7									
8	no	Formula D	Interactive Wall Projection	outdoor Cape Town Tourism Visitor Center	na	yes	yes	no	yes
9	no	Formula D	IPE-iPoint Explorer	outdoor public places:central train stations,airports	na	yes	no	no	yes
10	no	Motion Magix	Motion Magix Interactive Wall	outdoor local museums,retail stores, exhibitions, gymnasiums	na	yes	no	yes	no
11	no	Flightphase / HUSH	UD Interactive Wall	indoor University of Daton(students and their families)	na	yes	na	no	no
12	yes	SnibbelInteractive	SnibbelInteractive - Social Screen	indoor/outdoor museums,education, schools,universities,psychology,science,entertainment	na	yes	yes	yes	na
13	yes	Eyedlick	EyeWall	outdoor retail environments,museums,lobbies,visitor centers,playgrounds,other public places,advertisement	na	yes	yes	yes	na
		Visual-Interactive media	VIFX	outdoor entertainment,advertising,conferences,					



Anexo 10 - Estatística das funcionalidades, *Pervasive Tourism (Play)*



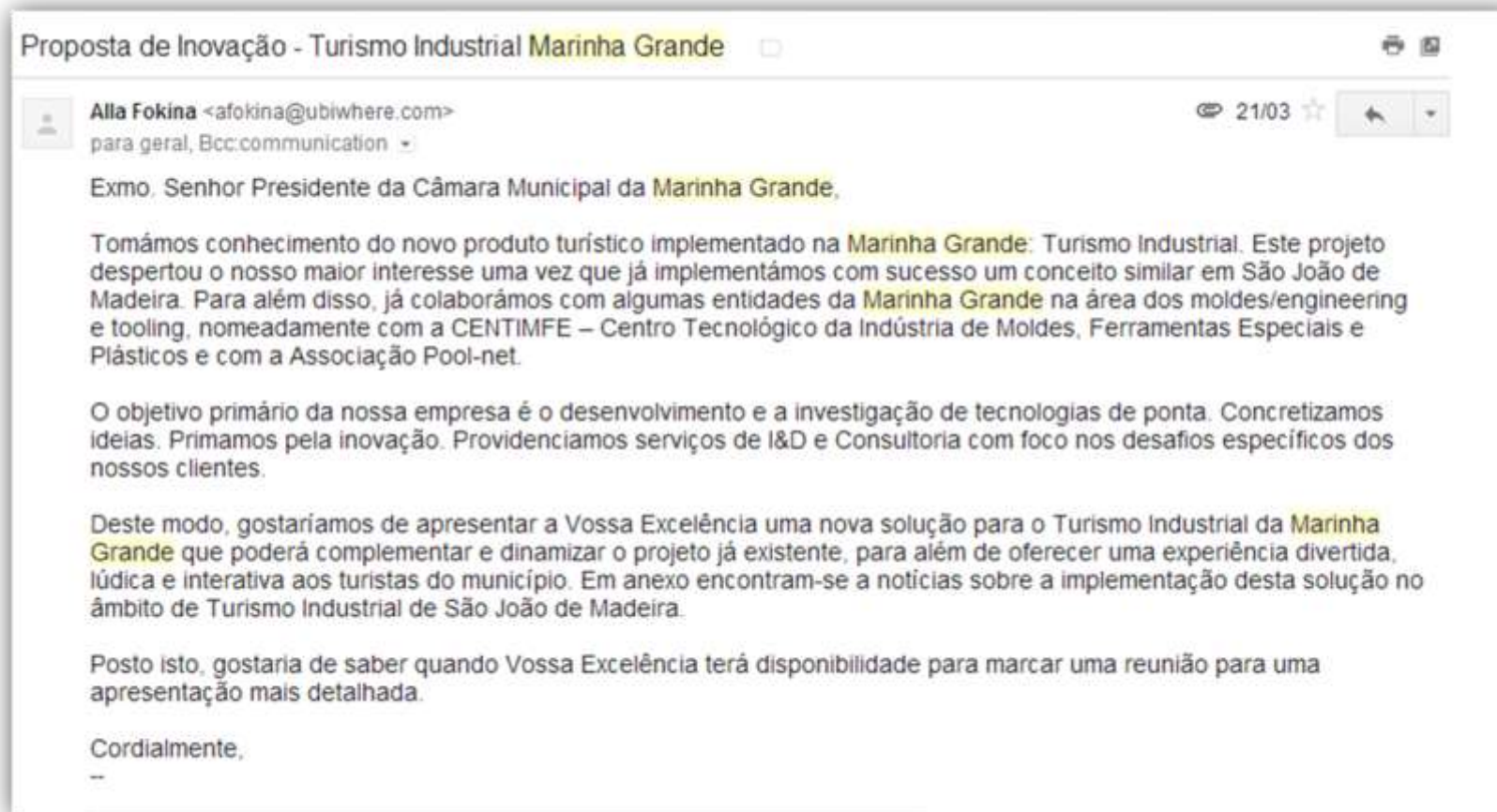
## Anexo 11 – Email para a ADXTUR



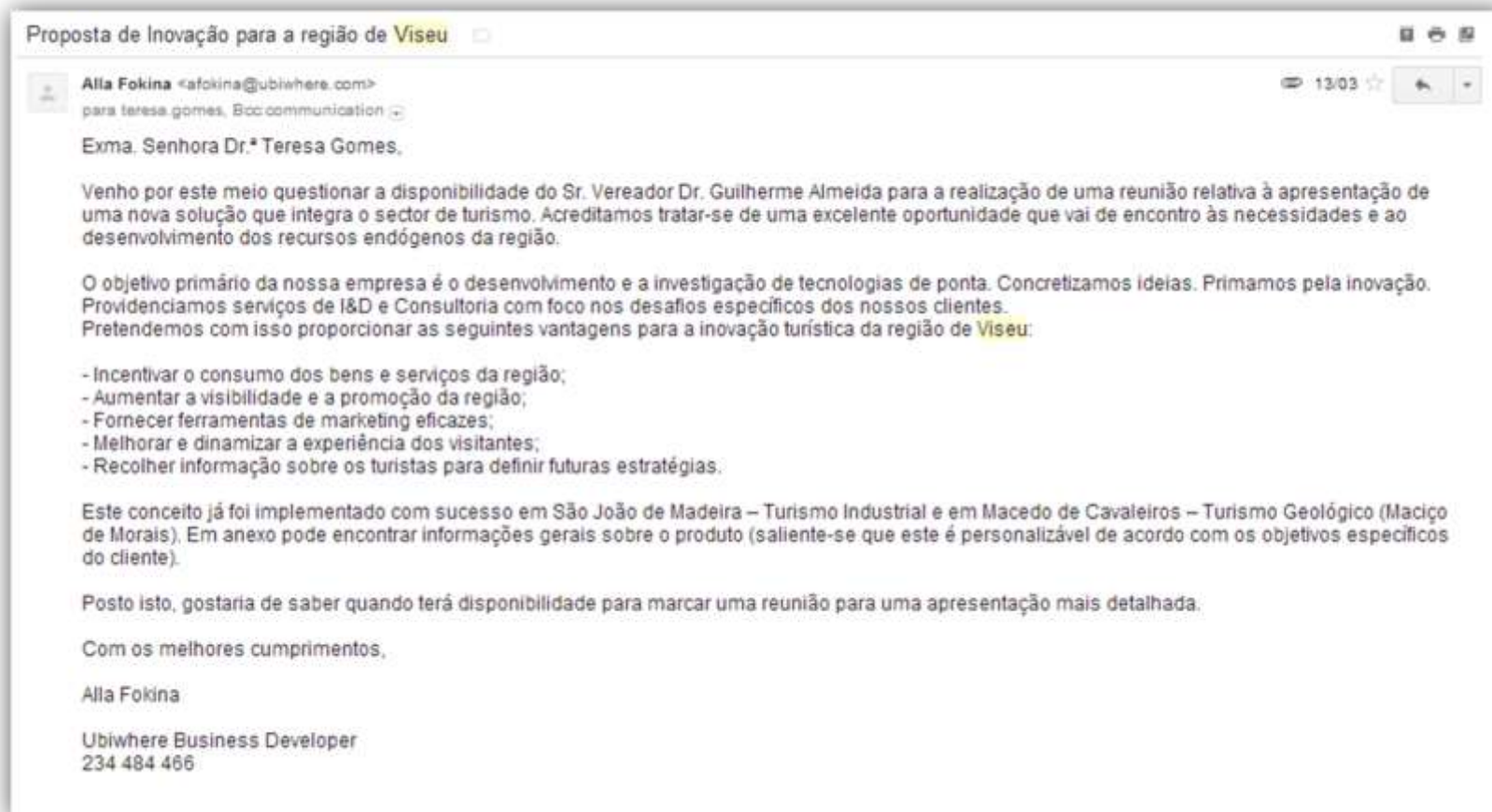
## Anexo 12 – Email para o Centro Interpretativo de Monchique



### Anexo 13 – Email para a Câmara Municipal Marinha Grande

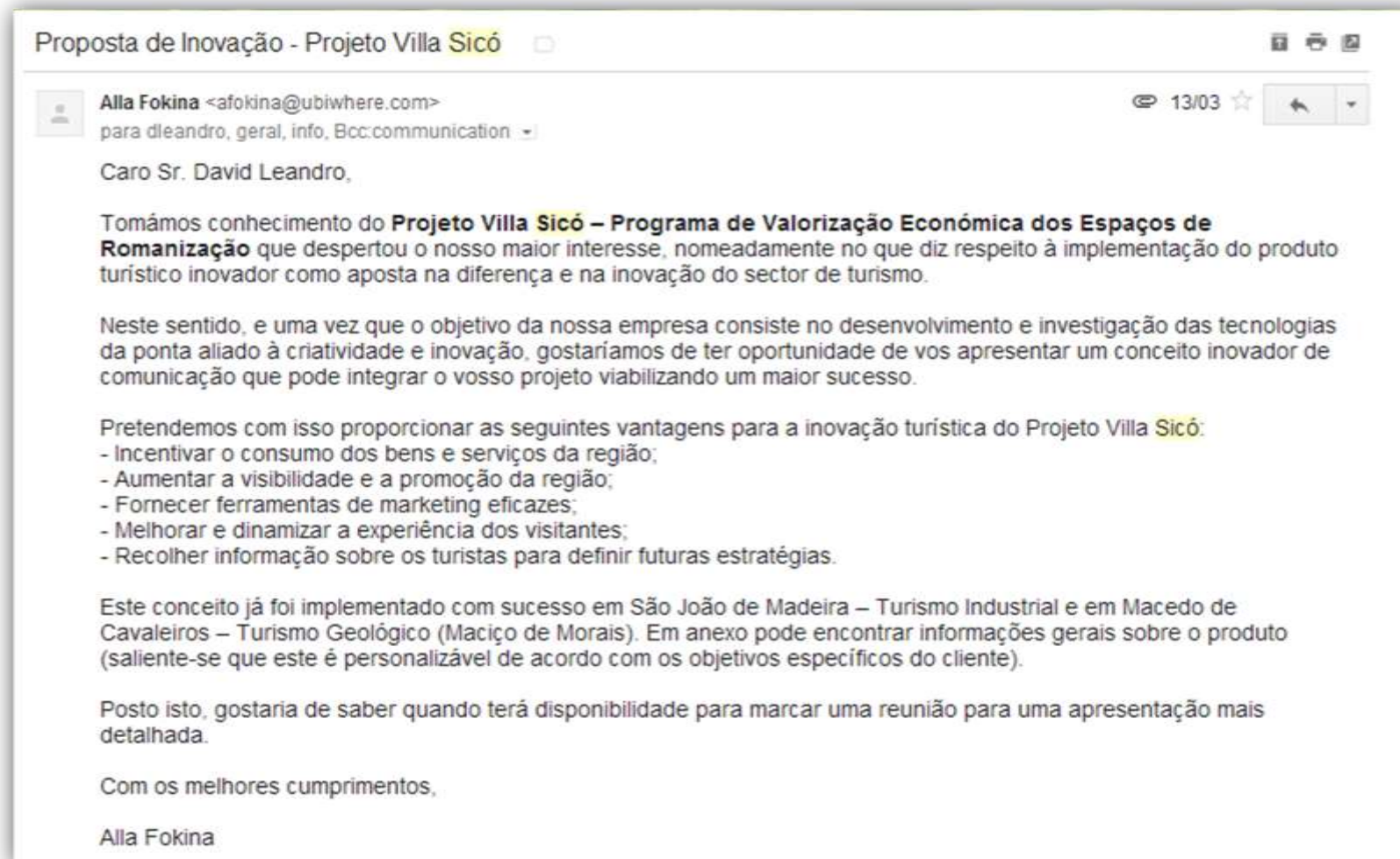


#### Anexo 14 - Email para a Câmara Municipal de Viseu





Anexo 15 - Email para a Villa Sicó



**Anexo 16 - Participação em 4th European Summit on the Future Internet**

